

■自由論題■

科学的管理法による統制権の分離・掌握の過程と職業別労働組合の対応

専修大学商学部 田中和雄

Process of Separation and Seizure of Control by Scientific Management
and Craft Union's Activities against It
Senshu University, School of Commerce Kazuo Tanaka

フレデリック W. テイラーにより創案された「科学的管理法」は、アダム・スミス、チャールズ・バベッジ以来の分業論の系譜を継承する位置にあると考えられている。しかし、テイラーは分業について詳細に自説を展開しているわけではない。したがって、本論ではまず、科学的管理法を分業の観点からテイラーの著作を中心に検討することが課題となる。

スミス以来、分業は労働の生産力を増大するがゆえに一定の正当性をとめない社会に受容されてきた。しかし、分業は潜在的に否定的側面をともっている。科学的管理法のもとでは、分業にともなう否定的側面は顕在化し、労働の貧困化が進展することになる。科学的管理法に対して労働組合はどのような対応をしたのであろうか。次に、統制権の分離・掌握と反対運動の争点との関連を中心に検討することが課題となる。

キーワード：科学的管理法、統制、分業、職業別労働組合、アメリカ労働総同盟

Scientific Management that Frederic Winslow Taylor designed was in the position of genealogy to Adam Smith and Charles Babbage's theory of Division of Labor. However, Taylor did not put his own view in detail on Division of Labor. Therefore, examining Scientific Management from the viewpoint of Division of Labor in the main discourse of his writings becomes the research topic in the first place.

The Division of Labor has been perceived by the society with constant validity because it has increased the productive powers of labor since Adam Smith's period. But it has potential negative impacts. Under Scientific Management when Division of Labor actualized, it was associated with poor labor progress. In this manner, what will be the responses of labor union to Scientific Management? Thus, Taylor's issue of separation of control from the labor and the protest campaign need to be investigated further.

Keywords : Scientific Management, control, division of labor, craft union, American Federation of Labor (A. F. L.)

1. 科学的管理法と分業論の展開

—本論の課題—

1-1. 科学的管理法と分業

アダム・スミス (Adam Smith, 1723~1780) は、1776年に主著『国富論』(*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*) 冒頭の第1編「労働の生産力の改良、および労働の生産物が国民のさまざまな階層のあいだに自然に分配される順序について」において、「労働の生産力の最大の改良 (The greatest improvement in the productive powers of labour) と、それがどこか

にむけられたり、適用されたりするさいの熟練、腕前、判断力の大部分は、分業 (division of labour) の結果であつたように思われる」¹⁾と述べ、分業という命題を提示し、それを労働の生産力の改良の観点から分析している。

分業論の展開の嚆矢として重要な位置にあるスミスの分業論をさらに精緻に展開したのはチャールズ・バベッジ (Charles Babbage, 1791~1871) である。彼は当時のイギリスにおける製造業の工場の観察により、1832年に主著『機械と製造業の経済論』(*On the Economy of Machinery and Manufactures*)²⁾を刊行した。そこで展開されてい

るバベッジの分業論における特徴は次の2点である。第1に、バベッジは、分業の技術的側面だけではなく、その社会的側面をも分析している。第2に、スミスの分業論が考察の対象としていたのは肉体労働 (physical labour) であったが、バベッジは精神労働 (mental labour) をも対象としたことである。こうした点に、分業における資本主義的性格を理解することができる³⁾。

20世紀初頭、企業経営における管理と労働の領域の問題に対し、今日にいたる決定的な影響をおよぼす業績が確立された。フレデリック W. テイラー (Frederic Winslow Taylor, 1856~1915) により創案された「科学的管理法」(Scientific Management=Taylor system of management) である。科学的管理法はスミス、バベッジ以来の分業論の系譜を継承する位置にあると考えられている。しかし、テイラーは分業について詳細に自説を展開しているわけではない。したがって、本論では先ず、科学的管理法を分業の観点からテイラーの著作を中心に検討することが課題となる。本論では、個別的分業の諸局面との関連で、「課業管理」(task management)、「職能的職長制」(functional foreman-ship)、そして、労働における統制権 (control) が分離され管理者側に掌握される過程が検討される。

1-2. 科学的管理法の基本的特徴と労働組合運動

スミス以来、分業は労働の生産力を増大するがゆえに一定の正当性をともない社会に受容されてきた。しかし、分業は潜在的に否定的側面をともなっている。それが社会的に認識され、しかも克服されるためには、民主主義の発展、とりわけ労働組合運動の成長を待たなければならない。科学的管理法のもとでは、分業にともなう否定的側面は顕在化し、労働の貧困化が進展することになる。こうしたアメリカにおける科学的管理法の展開と労働組合の成長とは同時代の並行する現象である。科学的管理法に対して労働組合はどのような対応をしたのであろうか。次に、科学的管理法の基本的特徴と反対運動の争点との関連を中心に検討することが課題となる。本論では、科学的管理法の

アメリカ産業への導入の時期、「東部鉄道賃率事件」(The Eastern Rate Case) 以降の普及と反対運動の激化の時期、科学的管理法と労働組合との「協調」の時期について検討する。

2. 科学的管理法と個別的分業の諸局面

2-1. 「課業管理」の形成と個別的分業

1) 科学的管理法における分業観

科学的管理法は、スミス以来の分業論の系譜に属すると考えることができる。ところが、テイラーは科学的管理法において、自身の分業観や、一般の労働者間への労働の具体的な分割、あるいは生産労働の具体的な細分化とその施策に関して、明確に独自の主張を展開しているわけではない。しかし、それにもかかわらず科学的管理法は分業との関係でしばしば議論されており、科学的管理法に対する批判としてその分業による弊害が指摘されている。もとより、そうした批判はテイラーの生存中にもあり、それに対してテイラーは以下のように反論している。そうした文脈のなかにテイラーの分業観が現われているのを見ることができる。

「さて、このような指導をし、細かな指示を与えた結果、労働者が仕事を円滑に容易にできるようになると、それは労働者を愚鈍な人間、単なる自動人形にしてしまうのではないかという印象をもたざるを得ない。労働者が初めてこの制度のもとで働くようになると『なぜなのだ。自分で考えたり動いたりしようとすると、必ず誰かが干渉する、あるいは自分の代わりにそれをしてしまう』としばしば言う。ところが、近代の分業 (modern subdivision of labor) に対しては、すべてこれと同様の批判と反対とが向けられる。たとえばアメリカ初期の植民者に比べて、近代の外科医 (surgeon) は狭い融通のきかないことしかできない愚鈍な人間であるとはいえない。辺境開拓者は外科医であるばかりでなく、建築技師 (architect)、大工 (house-builder)、製材業者 (lumberman)、農夫 (farmer)、兵士 (soldier) そして研究者 (doctor) でもあり、訴訟の解決は拳銃によ

ることも必要であった。それだからといって近代外科医の生活は、辺境開拓者に比べて限定されているとか、愚鈍な人間だということではない。外科医が遭遇し解決を要する問題の多くは、辺境開拓者の場合と同じく複雑で困難であり、またその進み方は同様に発展的であり拡張的である」⁴⁾。

こうしたテイラーの分業観は、スミスのそれに共通する性格を示している。スミスにおいては、以下のように、個別的分業あるいは工場内分業は、同様に労働の生産力を増大するという観点から社会的分業と同一視されており、個別的分業と社会的分業との本質的な性格の違いは意識されることはない。「しかしながら分業は、導入しうるかぎり、どの手仕事でも、それに応じた労働の生産力の増大を引き起こす。さまざまな職業や仕事の分化 (separation of different trades and employments) はこの利点の結果生じたものと思われる。この分化もまた、最高度の産業と改良を享受している国でもっとも進んでいるのがふつうである。社会の未開状態で一人の仕事であるものが、改良された状態では何人かの仕事であるのがふつうだからである。改良された社会ではどこでも、農業者は農業者以外の何者でもなく、製造業者は製造業者以外の何者でもないのが通例である。何であれ一つの完成品を生産するのに必要な労働もまた、ほとんどつねに、多数の人手に分割されている」⁵⁾。

しかも、社会的分業は人間本性の一定の性向の必然的な結果であるとして、普遍性が主張される。それゆえ、個別的分業あるいは工場内分業もそうした観点から社会的分業と同様に普遍性があるものとしてスミスにおいては理解されていると考えられる。

注意しなければならないのは、このようにスミスにおいては、社会的分業と個別的分業とを同一視し、ともに普遍的性格をもつものとして理解し、その性格の違いについては意識されていないことである。それゆえ、個別的分業の諸結果、とりわけ労働の細分化および単純化は、こうした点から分業論の展開においてむしろ議論の前提であり、疑問の余地の無い、「正当性」をもつかのように

認識されることになる。テイラーの分業観もこうしたスミスの分業観の延長上にあると考えざるを得ない。

こうした個別的分業あるいは工場内分業と社会的分業とを同一視する見解に対し、ブレイヴァマンは社会的分業および個別的分業を、社会における普遍的な存在なのか、あるいは特殊な存在なのかという観点などから、その性格の決定的な違いを指摘し、本質的な批判をしている。

「社会的分業は、人間の労働が社会的労働すなわち社会のなかで社会をとおして行なわれる労働になるとすぐに、明らかに人間労働の種族的性格の特質をなすものとなる。

この一般的分業ないし社会的分業に対比されるものとして、個別的分業、マニファクチュア的分業がある。これは、生産物の製造過程内に含まれる諸工程を別々の労働者によって行なわれる種々の作業に分解することである。

社会的分業と個別的分業とを単一の連続体、単一の抽象的技術原理とみなす慣行は、この問題を議論するさいに混乱を生みだすとりわけ最大の源泉である。社会的分業は既知のあらゆる社会の特質をなしているが、作業場内分業は資本主義社会の特殊の産物である。社会的分業は、それぞれの職業がそれぞれの生産部門に適するようなかたちで、社会を諸職業間に分割するが、個別的分業はこの意味での職業を破壊し、労働者がどのような生産過程でもその全体をはじめからおわりまでやり遂げることを不可能にしてしまう。資本主義社会では、社会的分業は市場によって無秩序に無政府的に営まれざるをえなくさせられるが、作業場内分業には計画化と統制が押しつけられる。資本主義においてはまた、社会的分業の生産物は商品として交換されるが、部分労働者の作業の成果は、工場内では市場内でのように交換されるということではなく、すべて同一資本の所有するところとなる。社会的分業が社会を細分化するのにたいして、個別的分業は人間を細分化する。また、社会の細分化が個人と人間全体とを向上させるのにたいして、個人の細分化は、人間の能力と欲求を顧慮しないで行なわれるならば、人間と人間性にたい

する犯罪となる」⁶⁾。

2) 「課業管理」と労働の構成要素への分割

このように、スミスの分業観とも共通する否定的性格をもちながらも、テイラーは、個別分業あるいは工場内分業を労働の生産力増大の観点から十分に認識していることは間違いない。しかしながら、テイラーは科学的管理法において労働者間への労働の具体的な分割、あるいは生産労働の具体的な細分化に関して、独自の主張を展開しているわけではないということに注意しておく必要がある。

後年、テイラーは、議会の公聴会の席で、議長から「そのように仕事を分割して、労働者が同一作業を繰り返し遂行するというのが科学的管理法の要素のひとつではありませんか」⁷⁾と質問されて、次のように答えている。

「そのことは科学的管理法に限ったことではなく、他の型の管理法の場合においても同様であり、少しも違うところはありません。この点は科学的管理法も他の管理法と同様、全く同じ作業の原理を用いています。

最近の靴の製造法を例にとりますと、靴の製造はごく細かな多数の部分に分割されています。当然、これは科学的管理法においても、他の管理法においても同じことです。私はニューイングランド靴製造業者組合の組合長トビン氏を敬愛していますが、その人の話に靴の甲部を作るだけに450以上の工程 (operations) があるということで、発達した工場においては各工程が別々の人によって遂行されて靴の甲部ができあがるということです。

こうしたことは旧式の管理においても、起こることであり、むしろ科学的管理法のもとでも、疑いなく続くことでしょう。この点、科学的管理法と他の管理法との間に違いがあるとは考えていません」⁸⁾。

もとより、ブレイヴァマンが指摘するように、「生産における分業は、労働過程の分解、すなわち生産労働をその構成諸要素に分離することから始まる。だが、このことがそれ自体で部分労働者を生みだすものではない。実際、そのような分解

や分離は、労働者たちがみずからの欲求をみたすために組織化するあらゆる労働過程の特質をなしている」⁹⁾。すなわち、肉体労働における分業の展開が、労働者を生涯にわたり部分労働者化するまでに労働を細分化・単純化する傾向が一般化するのには、厳密には、この段階ではない。フォード・システム (Ford system) に代表されるトランスファー・オートメーション (transfer automation) の発展段階において、「人事管理」 (personnel management) の確立により労働が管理対象の単位である「職務」 (job) として形成される段階を待たなければならない。

しかしそれにもかかわらず、科学的管理法には、労働の分割に関するテイラーの独創性が明確に示されている。

テイラーは、主著『工場管理』 (*Shop Management*) において「課業管理」を提唱している¹⁰⁾。これは事実上、科学的管理法と同義である。課業とは、テイラーによれば「公正な1日の作業量」 (a fair day's work) もしくは「適正な1日の作業量」 (a proper day's work) であった。それは「時間研究」 (time study) や「動作研究」 (motion study) によって求められた労働者の果たすべき1日の作業量を意味する。すなわち、それらの研究では、一流の労働者を実験用を選び、特定の作業をさせ、その作業をもっとも単純な「動作」 (motion) に分解したのち、その要素動作の遂行に必要な時間をストップ・ウォッチを用いて正確に測定し、これを記録に基づいて誤った動作や無駄な動作を省き、作業の最短時間 (shortest possible time) を発見し、それに若干の余裕時間をつけ加えて標準作業時間を決定する¹¹⁾。「もし時間研究者が、観察中の各種の仕事を要素に分けることをせず、ただその仕事を遂行するのに必要とされる全時間を研究し記録する昔の方法にしたがっていたら、一生かかっても比較的小さな進展しかないし、せいぜい巧みな推測者になるくらいのものであろう。しかし、一定の職業において遂行されているあらゆる仕事は、比較的少数の要素または単位に分割できるので、それぞれ適当な道具と方法とを用い、熟練した観測者がこれにあたれば、これらの基本

単位の1つを労働者が行なった場合の所要時間を決定することはわりに容易である。

これらの各要素の時間を注意深く記録しておけば、あとは各仕事を基本的単位に分割し、それらの時間を合計してその仕事の所要時間を正確にだすことは容易なことである。最初、最も研究が困難に思われる技術的な要因は、多様な条件のもとにおいて、休みや偶然の遅れ、あるいは不可避免的な遅れに認められるべき比率である。しかし、この要因も、他の要因と同様の正確さをもって研究することができる」¹²⁾。

このような課業の形成については、当時のアメリカの生産力を飛躍的に発展させた互換性大量生産方式＝アメリカン・システム (American System of Manufacturing) の工学原理が周到に応用されていることに注意しなければならない。すなわち、アメリカン・システムの工学原理とは、対象を分割して構成要素に分け、その要素を組み合わせることで全体を再構成するという技術にほかならない。テイラーの着想の独創性は、まさにこの技術の基本手法を人間の労働、あるいは労働の熟練を対象に適用することが可能であることを示したことにある。もとより、人間の労働が工学の原理の観点から形成され、すべての労働者に対して機械的に適用されるということは、人間を機械と同一と見なすことになる。そこに、科学的管理法の特徴を見ることができる。

2-2. 「職能的職長制」の形成と個別分業

1) 分業の原則の精神労働への適用

20世紀初頭の生成期の管理を論評してクラレンス B. トンプソン (Clarence B. Thompson) は次のような指摘をしている。

「著名な数学者であるチャールズ・バベッジが1832年に公刊した著書は、その当時存在していた製造工業の実践から演繹した統制に関する一般的な原則を記述したものである。……それは肉体労働を超えて精神労働にまで専門化の方向を示唆していたことにおいて、注目すべき興味を起こさせた。職能的職長制や計画と実行の分離というテイラーの学説は、バベッジを基盤としたもので

あった」¹³⁾。

スミスの分業論をさらに精緻に展開したのはチャールズ・バベッジである。彼は当時のイギリスにおける製造業の工場の観察により、1832年に主著『機械と製造業の経済論』を刊行した。そこで展開されているバベッジの分業論における特徴は次の2点である。第1に、バベッジは、分業の技術的側面だけでなく、その社会的側面をも分析している。第2に、スミスの分業論が考察の対象としていたのは肉体労働であったが、バベッジは精神労働 (mental labour) をも対象としたことである。

すなわち、バベッジの分業論の独創的な点は、分業が肉体労働ばかりでなく精神労働にも適用できることを発見したことにあると考えられている。バベッジは、土木建設学校 (Ecole des Ponts et Chaussées) 校長の M. プローニー (M. Prony) による数表の作成に関する例を挙げて言及している。プローニーは精密な数表を作成するにあたって、担当者を次の3つのセクションに分けた¹⁴⁾。

第1セクションは、フランスにおける最もすぐれた数学者のうちで、この事業に参加している5～6人から構成された。このセクションの仕事は、さまざまな分析方法の中から、単純な数字の計算に最も適合する方法を研究することであり、具体的な計算実務はほとんど、あるいは全く行なわない。採用された公式は第2セクションに送られる。

第2セクションは、十分な数学の知識のある7～8人から構成された。このセクションの仕事は、第1セクションによって採用された公式に数字を変換することであり、次いで第3セクションのメンバーにこれらの公式を送り、最終的な計算結果を受けとることである。このメンバーは、繰り返す必要がないように計算結果を確認することのできる能力がある。

第3セクションは、60～80人のメンバーから構成され、単純な加減計算のほかには利用せずに数表を最終状態にして、第2セクションに報告する。彼らのほとんどは、数学の知識はないが、この問題に関する広範な知識をもつ人達よりも、計算は正確である。

このように、プロローニーは、数表の作成という精神労働の分野において分業の原則を適用できることを示した。しかもそればかりでなく、高次の数学の能力を必要とするセクションの有能な人材に複雑な仕事を集中させ、数表作成において不可欠ではあるが、雑務に属する仕事に従事するセクションにおいては、その労働力を低廉化することができることを実証した。バベッジは、こうして精神労働における分業の可能性について論証し、その意義を認めている¹⁵⁾。

2) 「職能的職長制」と職能分化

前述のトンプソンによれば、テイラーは、こうしたバベッジの分業論、とりわけ分業の原則の精神労働への適用の可能性の論証を基盤としている。テイラーによるその具体的な施策は、旧来の軍隊式組織 (military type of organization) における職長を「職能的職長」(functional foreman) にかえる「職能的職長制」の導入である。

旧来の職長の問題に関してテイラーは次のように指摘している。

「この種の工場は、ほとんどすべて軍隊式と称せられる組織も同然である。大将からの命令は大佐、少佐、大尉、少尉および下士官を経て、兵士に伝えられる。同様に工業会社における命令も、支配人から工場長、職長、副職長および組長を経て、労働者に伝えられる。この種の会社における職長や組長などの職責は非常に多様であり、種々の資質とともに、多くの特殊な情報を必要とする。だから最初から著しい資質をもち、数年にわたり特別の訓練を経た人でなければ、満足にその職責を果たすことができない。種々の大規模の機械工場を始めても最初の数年間はあまり成功をしない原因は、他のどのような原因よりも、適切な職長および組長を得ることが困難——ほとんど不可能——であることである」¹⁶⁾。

テイラーによれば、こうした旧来の軍隊式組織における職長は1人で工場全体を完全に運営する責任があり、次の責任を担っていた。すなわち、①工場全体の仕事の割り振りをし、②各仕事を適正な順序で適切な機械に割り振り、③機械を操作

する労働者には何をいかにするべきかを知らせる。④仕事をなおざりにしないように、かつ迅速に遂行するように監督する。⑤また常に1カ月も先のことを考えて作業を完成するために労働者の増員や労働者のために多くの仕事を準備したりする。⑥常に労働者を訓練し、⑦彼らの賃金を修正し、⑧出来高の賃率を設定し、⑨時間記録の管理をする¹⁷⁾。

しかも、次の特性も備えていなければならない。①知力 (brains)、②教育 (education)、③特殊な知識あるいは専門の知識、手先の器用さまたは体力 (special or technical knowledge; manual dexterity or strength)、④機転 (tact)、⑤行動力 (energy)、⑥勇気 (grit)、⑦正直 (honesty)、⑧判断力あるいは常識 (judgment or common sense)、⑨良好な健康体 (good health)、という9つの特性である¹⁸⁾。

こうした要件の全てを備えている職長は得がたく、事実上、職長はその責任の一部を旋盤や万力作業などを担当する組長 (gang boss) に分担し、その負担を軽減しようとする。しかし、そうした組長も上記の特性の多くを備えていなければならない、さらに下記のような多様な能力が必要とされる。

- ①優秀な機械工であること。このことだけでも数年の特殊な訓練が必要であり、選択は比較的少数の階層に限定される。
- ②容易に製図を読むことができ、仕事の最終的な状態を明確に認識できる十分な想像力がなければならない。このことには、一定の知力と教育が必要である。
- ③事前に計画し、適切な削り工具ならびに適正な治具、クランプ、器具が取り付けられ、機械に正しく加工対象が設置されており、正確な速度と送りで金属を切削するように使用されていることを確認しなければならない。
- ④労働者が機械を故障なく、良好な状態にしているか監督しなければならない。そのためには、生まれつき手際よく規律正しい人である必要がある。
- ⑤労働者のする仕事が質において適切であるか

監督する必要がある。そのためには判断は控え目で正直でなければならないが、これは優秀な検査工のもつべき資質である。

- ⑥労働者が怠らず迅速に仕事をしているか監督しなければならない。そのために組長自身が敏腕であり精力家であり、労働者より速く仕事をして見せて、労働者を励ますことができないなければならない。
- ⑦常に仕事の全般について、事前に見通しをつけなければならない。部品が適切な順序で機械に送られるよう、各機械はそれぞれ適した仕事を送られるように注意しなければならない。
- ⑧一般的には少なくとも、時間記録の管理をし、出来高給の賃率を設定しなければならない。
- ⑨部下の労働者を訓練し、その賃金を修正してやらなければならない。この責務を果たすためには、判断力と機転と正義公平とを必要とする¹⁹⁾。

テイラーは、普通の組長でも上記のような多様な能力が必要とされるが、現実にはそのような要件を満たす人を得ることは困難であり、まして職長ともなればなおさらのことであるとして、旧来の職長および組長のもつ問題について詳細に分析し、次のような提案をする。

- a) 労働者と同様に、組長および職長は、計画する仕事や多少なりとも事務的な性格をもつ仕事から可能な限り解放すべきである。頭腦的な仕事に属することは全て工場から取り去り、これを計画部または設計部に集中し、職長と組長には実行する仕事だけを残す。彼らの責務は、計画部で計画し、指揮される作業が、工場で迅速に実行されているか監督することである。
- b) 管理の全領域で軍隊式組織をとりやめ、「職能的」と呼ばれる組織と入れ替えてしまわなければならない。「職能的管理」というのは管理上の仕事を分割し、副工場長以下全ての人は可能な限り遂行する職能を少なくすることである。できることなら管理に従事する人の仕事を主要なひとつの職能の遂行に限

定すべきである²⁰⁾。

こうして、テイラーは、旧来の職長の役割を8つに分割し、それぞれの役割を「職能的職長」に分業・分担する「職能的職長制」を導入した。すなわち、課業の形成に関わる計画室を代表する職長として、「仕事の順序および手順係」(order of work and route clerk)、「指導票係」(instruction card clerk)、「時間および原価係」(time and cost clerk)、「工場訓練係」(shop disciplinarian)、計画を実行に移す職長として、「準備係」(gang bosses)、「速度係」(speed bosses)、「検査係」(inspectors)、「修繕係」(repair bosses)からなる「職能的職長制」がそれである²¹⁾。

テイラーは、「こうした改革から生ずる結果のなかで、最も著しいことは、要求される職能を実際に十分に遂行することのできる組長の養成が比較的短期間にできるようになったことである。他方、旧制度のもとでは、なすべき職責のなかの一部分だけでも十分できるように組長を養成するのに何年もかかる。十分に対応できる人に必要な9つの特性を見て、次いで職能的職長の職責を見ると、職長は自分の役割を十分に果たすのには9つの特性のうち幾つかを必要にするに過ぎないことがわかる。また特別の知識といっても旧式の組長が必要としたものと比べてごく小部分ですむのである。著者は6ヶ月から18ヶ月くらい教育を行えば、有能な職能的職長になるのを見てきた。……このように職能的職長制度により、大規模の新会社を興した場合でも、わりに短期間に有能な職員をそろえることができる。旧制度のもとでは全く考えられないことである。」²²⁾と述べ、職長の養成期間の短期化を職能的職長制の利点として強調している。科学的管理法は、精神労働への資本主義的分業の展開を推進し、以降における精神労働の細分化・単純化の傾向を決定的にした。

2-3. 統制権の分離・掌握と個別的分業

1) 統制権の分離・掌握と「管理の科学化」

個別的分業の展開との関連で、科学的管理法が労働へ及ぼした最も重大な影響は、いわゆる精神労働と肉体労働との分離を意味する「計画と執行

の分離」あるいは「構想と実行の分離」(the separation of conception from execution)といわれる事態である。

もとより、テイラーの問題意識は、1895年に、「アメリカ機械技師協会」(The American Society of Mechanical Engineers)のデトロイト大会に提出された彼の工場管理に関する最初の主要論文である「一つの出来高給制度」(“A Piece-Rate System”)が、「労働問題の部分的解決に向けての第一歩」(being a step toward solution of the labor problem)と副題を付されているように、当時、工場生産を著しく阻害していたとされる「組織的怠業」(systematic soldiering)という労働問題を「要素的賃率決定」(elementary rate fixing)とそれに基づく出来高給制度の改善により解決することに主眼が注がれていた²³⁾。

1903年に「アメリカ機械技師協会」のサラトガ大会に提出され、刊行された『工場管理』においては、その問題を「課業管理」により解決をはかるという立場へと研究を進めている。そこでは、動作研究および時間研究を主内容とする作業研究に基づく課業の形成の過程で、労働者の作業の速度に対する統制権が労働者の労働から分離される。次いで、課業を実施に移す過程で、労働者から分離された作業の速度に対する統制権は実質的に管理者側が掌握する体制が構築される。計画あるいは構想においては、作業速度に対する統制権の分離・掌握の問題が、最も重要である。そこには労働者の作業速度に起因する組織的怠業はもはや起こる余地は無い。こうして、科学的管理法においては、課業を形成し課業を実施に移す主として精神労働を担当する管理者側と、指示された課業を実行する主として肉体労働を担当する労働者側との間で、分業は決定的となる。スミス以来、分業は労働の生産力の増大を引き起こすことにより、社会の富裕の形成に結果するとして一般的に正当性が認められている。それゆえ、テイラーによる労働者側と管理者側との分業、あるいは労働者側からの統制権の分離と管理者側によるその掌握という分業は肯定的に継承されている。テイラーは次のように述べている。

「広くいえば管理の領域には2種類の当事者がいる。一方での監督者側と他方での労働者側である。そこでは仕事が行なわれる速度と精密度が主要な問題となる。課業管理が実施されるまでミッドバールスチールの工場 (Midvale Steel Works) では、旧式の管理制度が実施されており、どのくらいの速度で仕事をするべきかの決定 (deciding) には、管理者側と労働者側とがほぼ同等の責任をおっていたと言われている。各仕事の行なわれた最短時間に多少ぬけめのない推測を表示する工場記録は、管理者側が労働者側と交渉し、これを強要するために依拠する手段となる。管理者側を誤解させるという目的のための故意の怠業は、労働者側により自己防衛のために用いられる武器となる。旧制度においては、労働者側が管理者側と心から協調して仕事を仕上げる速度を増すために必要とされる奨励が何ら無かった。旧制度のもとで、様々な口論や喧嘩、しばしば悪感情が存在するのは、主として、仕事が行なわれる速度の統制が、労働者側と管理者側とに分割されていたためである。

速度の問題の統制権 (the control of the speed problem) はまったく管理者側にある。これが課業管理の本質である。他方、タウン・ハルシー制度 (Towne-Halsey system) の特徴は、速度の問題がまったく労働者側によって決定され、管理者側はこれに触れないことになっている。このように両者の場合、その理由は正反対であるが、いずれも統制権が分割されるということはない。このことは協調に必要な重要な要因である」²⁴⁾。

テイラーにより「創意と奨励」の管理 (management of “initiative and incentive”) と称されるタウン・ハルシー制度では作業速度に対する統制権を労働者側が掌握しており、旧制度ではそれは労働者側と管理者側とに分割されている。しかし、だからといって、それらの制度が民主主義的な制度であったと考えることはできない。後述するように、それらの制度は科学的管理法とともに、労働組合の反対運動の対象となっている。問題となるのは、テイラーが科学的管理法では他の制度と異なり、作業速度に対する統制権を管理者側が掌

握することにより、管理をふくむ諸技術を科学として発達させることができると考えていることである²⁵⁾。

「知的で教育のある人ならば機械技術を発展させる責任は、実際に現場で働いている労働者にあるのではなく、自身にあることを知っている。過去においては単に伝統的あるいは伝習的な知識であったものが、ほとんど常に科学として発達するにいたることもまた明らかである。教育により概念化の習慣を持ち、いたる所に法則を見いだそうとする人は、いたる所に多数の問題の存在していることを発見するであろう。その問題はどんな職業にも存在しており、また相互に一般的な類似性があるので、それらの問題を集めて一定の論理的な集団にまとめ、その中から一般的法則または規則を探し出し、これによってその問題を解決しようとするのは不可避である。しかしながら、『創意と奨励』の管理は、それを解決する責任が必然的に各労働者の手中にあるのである。他方、科学的管理法の理念は、その解決を管理側の手中に置くのである。労働者の全時間は、毎日の仕事に費やされる。たとえ必要な教育を受け、思考において一般化の習慣があるにしても、その法則を発展させるための時間と機会とがない」²⁶⁾。

労働者の作業速度に対する統制権の管理者側による掌握が、管理を含む諸技術の科学化を促がすということは、管理者側の主導による作業労働とは区別される管理労働の客観化・対象化・制度化の過程の科学化を意味する。それが管理者側によってなされるのは、資本主義的分業の必然的な過程であり正当性をもって進展する。もとよりその過程は、一面において生産力の増大に貢献する手段体系の発展の過程であるが、他面において剰余価値生産をめぐる労働者および労働組合に対する過酷な手段体系の発展の過程である。管理者側による科学化であれば当然、後者の過程が意識される。他方、労働者側は、自らの労働に対し統制権を行使できないことにより労働の貧困化が進行することになる。分業にともなう否定的側面の科学的管理法に固有の現象が顕在化することになる。しかし、科学的管理法により統制権が管理者側に

掌握されることは、労働者の手中から統制権が永遠に分離され、労働の貧困化が永続的な現象となるということを意味するものでは決してない。科学的管理法による統制権の管理者側による掌握と科学化は、管理が社会の生産力となる前提として歴史上避けて通ることのできない必然的な過程であったと考えることができる。以下に示すブレイヴァマンのこの問題に関する主張は悲観的であることを否めない。しかし、理論的に示唆するところは大きい。

2) 「テイラー主義」と統制権

ブレイヴァマンは、肉体労働と精神労働との間で展開される分業に対する科学的管理法の影響について、「テイラー主義」(Taylorism)という概念により分析している。

ブレイヴァマンによれば、「テイラー主義」とは、テイラーによってなされた「労働過程にたいする統制」(control over the labor process)、もしくは「労働にたいする管理統制」(management control over labor)としての「テイラー・システム」に典型的にみられる「統制の諸原理」(the principles of control)である。ブレイヴァマンは、それをテイラーの叙述によりながら、次の3原理に定式化している。

第1原理は、従来労働者がもっていた伝統的知識をすべて集め、この知識を分類し、集計し、規則、法則、公式にまとめることであり²⁷⁾、「労働者の技能から労働過程を引き離すこと²⁸⁾」である。したがって、「労働過程は、熟練、伝統および労働者たちの知識から独立したものにされる。以後、それは、労働者の能力にまったく依存せず、全面的に管理者側の実践に依存すべきものとされる²⁹⁾」。

第2原理は、頭脳労働をすべて可能なかぎり職場からとりあげ、これを計画部または設計部に集めることである。「テイラーも十分理解していたように、これこそ科学的管理のかなめをなすものである³⁰⁾」。なぜならば、「人間を労働能力の点で動物よりも優れたものにしていく本質的な特徴は、実行がなされようとしていることの構想³¹⁾と結び

ついているというところにある。だが、人間労働が個人的現象ではなく社会的現象となるにつれて、一本能という動因が行為から不可分離である動物の場合と異なり一、構想を実行から引き離すことが可能となる。労働過程のこの非人間化は、一ここでは労働者はほとんど動物形態の労働水準にまでおとしめられるが、他方このようなことは、生産者共同体の自主的に組織され、自由意思に基づく社会的労働の場合には無意味で、考えることもできない一、購買された労働を管理するためには決定的に重要となる。なぜならば、もし労働者による実行が、彼ら自身の構想によって導かれるならば、……資本が望む方法上の能率も労働速度も労働者に押しつけることができなくなるからである。それゆえ、資本家は最初から人間の労働力のこの側面を利用して、労働過程の統一を破壊しようとするのである。

このことは、精神労働と肉体労働の分離 (the separation of mental and manual labor) という、より一般化した言い方で呼ばれるよりもむしろ、実行からの構想の分離の原則 (the principles of the separation of conception from execution) と称されるべきものである^{32) 33)}」。

第3原理とは、テイラーが現代の「科学的管理」におけるもっとも顕著な要素としてあげている「課業」という観念³⁴⁾に関係する。すなわちそれは、「労働過程の全ての要素をあらかじめ系統的に計画し計測するところにある。こうして労働過程はもはや過程としては労働者の頭のなかに存在しなくなり、特殊な管理職員の頭のなかにだけ過程として存在するに過ぎないものとなる。このようにして、第1原理が労働過程にかんする知識を収集し、それを発展させること (the gathering and development of knowledge of labor process) であり、第2原理がこの知識を管理側の排他的領分に集中すること (the concentration of this knowledge as the exclusive province of management) 一それとともに、ちょうどその逆の関係としての、労働者側でのそのような知識の欠如一であるとすれば、第3原理は、知識にたいするこの独占を、労働過程の各段階とその遂行様式を統

制するために、用いること (the use of this monopoly over knowledge to control each step of the labor process and its mode of execution) である³⁵⁾」。

ブレイヴァマンによれば、このような「テイラー主義」の諸原理は、資本主義的諸条件の下での他人の作業の管理の科学 (science of the management of other's work) を意図しているものであり、疎外された労働、すなわち売買される労働力をどのようにもっともうまく統制するかという特殊な問題にたいする解答である^{36) 37)}。ブレイヴァマンが評価するのは、そこにみるテイラーの統制概念である。ブレイヴァマンは次のように述べている。「テイラーの思想の第2の顕著な特徴は、彼の統制概念 (concept of control) であった。統制は、管理の歴史を通じてその基本的特徴をなしているが、テイラーにあつては、統制はそれ以前にはみられないほどの広がりをもつものとなった。テイラー以前には労働に対する管理統制 (management control over labor) は、つぎのような諸段階を経てきていた。作業場への労働者の結集と労働時間の決定。勤勉な、緊張した、あるいは不断の精励を確保するために労働者を監督すること。精励の妨げになると思われた気晴らし (談笑、喫煙、作業場からの離脱等々) を規制する規則の強制。生産ノルマの設定等々。これらの規則あるいはそれらの拡張・変形されたものに労働者が従うとき、労働者は管理統制のもとにあるとされる。テイラーが、作業がなされるべき厳密な仕方を労働者に指図することをもって適切な管理のための絶対要件である (absolute necessity for adequate management the dictation to the worker of precise manner in which work is to be performed), と主張したとき、統制概念はまったく新しい地平に引き上げられたのである。管理者側が労働を『統制する』権利を持っているということは、テイラー以前でも一般に主張されていた。だが実際には、この権利は通常、職務を一般に設定することを意味するにすぎず、それを遂行する労働者の仕方に直接干渉することはほとんどなかった。テイラーの貢献は、この慣行をくつが

えし、それを正反対のものに置きかえたことであった。管理は、それが作業にたいする何らかの決定権 (any decision about the work) を労働者に残しているかぎり、限定され、失敗した企てでしかありえない、と彼は主張した。彼の『システム』は、まさに、最も単純なものから最も複雑なものにいたるまで、全ての労働活動の実際の遂行様式の統制を管理者側が獲得するための手段である。この目的のために、彼は、先駆者として従前のどのようなものにもましてはるかに大きな革命を分業にまきおこしたのである³⁸⁾。プレイヴァマンによれば、現代の全ての管理の核心—労働過程になされる諸決定を統制することによって労働を統制すること (the control over work through the control over the decisions that are made in the course of work) —を明快に示している³⁹⁾。このような「テイラー主義」の諸原理は、まさに「資本主義的生産様式のあからさまな表現にほかならない一つの理論⁴⁰⁾」 (a theory which is nothing less than the explicit verbalization of the capitalist mode of production) である。プレイヴァマンの「テイラー主義」にたいする評価の基調は、もとよりここにある。

ところが、こうした基調に対しては批判がある。スティーヴン・ウッド (Stephen Wood) は、このようなプレイヴァマンの「テイラー主義」に対する理解について、とりわけ、それが「テイラー主義」の実施について理論上も、歴史上も、労働者からの抵抗を受けることもなく、少しの矛盾もなく行われるものとして理解していることに対して批判を向けている⁴¹⁾。

もとより、分業は潜在的に否定的側面をともなっている。「テイラー主義」のもとでは、分業にともなう否定的側面は顕在化し、労働の貧困化が進展することになるであろう。それが社会的に認識され、しかも克服されるためには、民主主義の発展、とりわけ労働組合運動の成長を待たなければならない。アメリカにおける科学的管理法の展開と労働組合の成長とは同時代の並行する現象である。科学的管理法に対して労働組合はどのような対応をしたのであろうか。次に統制権の掌握

と反対運動の争点との関連を中心に検討してみたい。

3. 科学的管理法の展開と労働組合の反対運動

3-1. 科学的管理法に対する初期の反対運動

1) 科学的管理法の導入企業

1895年に「一つの出来高給制度—労働問題の部分的解決への一歩」を発表して以降、テイラーは、彼の所属する「アメリカ機械技師協会」の会報 (The Transaction of "The American Society of Mechanical Engineers") の範囲内で、「課業管理」と称していた⁴²⁾自己の管理制度の、他の管理制度に対する優越性を主張していたにすぎなかった⁴³⁾。しかし、ベスレヘム製鋼会社 (Bethlehem Steel Co.) を会社の上層部から突然解雇されてしまった1901年以降、テイラーは自己の管理制度に関心を寄せる企業家への講師となり、助言者となって産業界に新たな活躍の場をもとめた⁴⁴⁾。その際、テイラーは雇用主から彼の管理制度採用の承認を得るために、課業管理制度というものが、より改善された、より熟練度の高い労働力を作り上げ、生産制限 (the restriction of output) およびストライキを終結に導くものであることを強調した⁴⁵⁾。すなわち、労使関係がますます冷ややかになってしまった⁴⁶⁾当時においては、テイラーは「彼の聴衆が体系的管理の精練化 (refinement of systematic management) よりもむしろ労働問題の解決に関心があるということを理解するのに十分洞察力があった⁴⁷⁾」からである。しかも、テイラーは自分が成功するためには、労働問題に対する解決策を提示することにあるとの打算もあった⁴⁸⁾。1903年に発表された彼の主著『工場管理』は、このような努力の過程で生まれたものである。

ところで、この時期、つまり1903年には早くも課業管理制度を系統的に導入した企業がある。テイラーの少年時代からの友人である W. ルイス (Wilfred Lewis) が社長を務めているテーバー・マニファクチャリング・カンパニー (Tabor

Manufacturing Co.) とアメリカ機会技師協会の会長 J. M. ドッジ (James Mapes Doodge) が社長を務めているリンク・ベルト・カンパニー (Link-Belt Co.) である。この2社はともに、テイラーの生存中に科学的管理運動 (scientific management movement) にとって、最も重要な会社となった。というのは科学的管理法導入の見本工場としての役割を果たしたからである⁴⁹⁾。

ことに、テーバー・マニュファクチャリング・カンパニーは、この当時、労働組合のストライキなどにより、経営困難に陥っていたのであるが、テイラーは経営資金を融資することを条件に、彼の管理制度を導入させることに成功した⁵⁰⁾。この仕事は、主としてテイラーの最も信頼する弟子の1人である C. G. バース (Carl G. Barth) の指導のもと H. K. ハザウエー (Horance K. Hathaway) により行なわれ、3年後には大きな利潤を得るほどに回復したという⁵¹⁾。テイラーは、この成功に気をよくし、この企業が組合工場 (union shop) から非組合工場に転化したことを、とくに自己の管理制度の導入によるものとして評価したという⁵²⁾。

科学的管理法は、後述するように、1910年の「東部鉄道賃率事件」以降、急速にアメリカ合衆国全土に普及するのであるが、それ以前の時期にもかなりの企業に導入されている。

主な企業をあげれば、テーバー・マニュファクチャリング・カンパニーとリンク・ベルト・カンパニー以外に、バースにより1905年にイエール・タウン・マニュファクチャリング (Yale & Town Manufacturing Co.)、1908年にはスミス・ファブリッシュ・マシーン・カンパニー (Smith & Furbrish Machine Co.)、1909年にはフランクリン・カンパニー (H. H. Franklin Co) に導入されている。また、H. L. ガント (Henry Laurence Gantt) により、1902年にストックス・スミス・カンパニー (Stocks and Smith Co.)、1904年にはセイレス・ブリチェリーズ・カンパニー (Sayles Bleacheries Co.)、1905年にはカナディアン・パシフィック・レイルロード (Canadian Pacific Railroad) とジョセフ・バンククロフト・カ

ンパニー (Joseph Bancloft & Sons Co.) に導入された。さらに、H. エマーソン (Harington Emerson) により、1904年にサンタフェ・レイルロード・カンパニー (Santa Fe Railroad Co.) に、M. L. クック (Morris L. Cooke) とハザウエーにより、1908年にプリンプトン・プレス・カンパニー (Plinton Press Co.) に導入されている⁵³⁾。独占の形成期から確立期にかけて企業間競争がいっそう激しさをますこの時期、資本家はテイラーの門人の力を借り、以上のように多くの企業にテイラーの管理制度を導入していったのである。

2) 初期の反対運動の実情

ところがこの時期、ことにその当初、いまだ労働組合運動は体系を整えたものとしての科学的管理法に対し、大きな関心を示していない。その理由として、テイラーの管理制度に、当初はまだ固有の名称が付されていなかったことが挙げられよう。すなわち Scientific Management という固有の名称が付されるのは、1910年の東部鉄道賃率事件をまたなければならない⁵⁴⁾。それゆえ後に激しく反対運動を展開することになる「アメリカ労働総同盟」(American Federation of Labor; A. F. L.) も、この当時いまだ科学的管理法の基本的特徴を認識するまでにいたっていない。

しかし、それ以上にテイラーの管理制度が導入された企業には労働組合が組織されていなかったという事実の方が大きな理由であろう。すなわち、1911年以前には合衆国陸軍兵器廠 (United States Army Arsenal) 以外で、労働組合が存在していた工場に、科学的管理法が導入されていた企業は、テーバー・マニュファクチャリング・カンパニーただ1社のみだった⁵⁵⁾ことを思えば明らかであろう。このように、科学的管理法が労働組合の組織されていない企業に導入されるのであれば、導入に際して労働組合が反対することは起こるはずがない。しかも、労働組合との具体的な対立もない限り、A. F. L. 側のこの管理制度への十分な認識もほとんど生ずることもなかった。

しかしながら当時 A. F. L. は能率の促進を目的として企業に導入されるあらゆる賃金支払制度

(wage payment method) に反対していた。ことに最も強く反対していたのは、出来高給制度 (piecework) や割増制度 (premium plan) に対してであった。したがって、科学的管理法の技術的内容をなす課業制度、ことに「時間研究」や「動作研究」に対しては、労働者の作業をスピード・アップする制度の一形態として、また、「差別的出来高給制度」(the differential rate system of piecework) に対しても既存の出来高給制度の一形態とみなして反対運動を展開していたことは当然考えられよう⁵⁶⁾。

このようなものとして科学的管理法を捉える限りにおいても、これらの諸制度に対する労働組合の反対運動は激しいものがあった。すなわち、『工場管理』の公刊された1903年には、国際機械工労働組合 (International Association of Machinist) は、出来高給制度、割増制度、課業制度、請負制度 (contract system) への反対を公然化した。また機関車友愛組合 (The Brotherhood of Locomotive Engineers) は、1906年にサンタフェ・レイルロード・カンパニーの賞与制度 (bonus plan) 導入反対に成功した。さらに、1908年には、エマーソンによる「標準時間指圖書発表および時間研究方式」(Standard Time Card Dispatching and Time Study System) に対して、アメリカン・ロコモティヴ・カンパニー (American Locomotive Co.) の未組織労働者は、国際機械工労働組合の支部を組織し、ストライキをもって反対している⁵⁷⁾。

このように、労働組合が科学的管理法の基本的特徴をいまだ十分に理解していたとはいえない当時であっても、間接的にせよ科学的管理法に対する反対運動は激しいものがあったといえるであろう。テイラーが『科学的管理法の諸原理』(*The Principles of Scientific Management*) を公刊した1910年前後の時期の反対運動は以上のようなようであった。

3-2. 科学的管理法の普及と反対運動の激化

1) 東部鉄道賃率事件以降の反対運動

科学的管理法の名称と効果が、工場の管理に直

接たずさわっている技師や実業家の間ばかりでなく、広く一般の人々の間にまで知れわたるようになったのは、1910年におこった「東部鉄道賃率事件」として知られる以下の事件を契機としている。

ポトマック川とオハイオ川の北部およびミシシッピー川の東部地方で営業していた諸鉄道会社は1910年の春、それらの従業員に対する賃上げを承認し、同時に州際通商委員会 (Interstate Commerce Commission) に輸送費の引き上げを申請した。そのため東部荷主組合 (The Eastern Shipping Concern) は、弁護士である L. D. ブランデイス (Louis D. Brandeis)⁵⁸⁾ を代表顧問とする組織をつくり、輸送費の引き上げ案に反対した⁵⁹⁾。

この問題は州際通商委員会の公聴会に持ち出され、鉄道会社側と荷主組合側との間で激しい論争が行われた。鉄道会社側はその席上、技術的な合理化は限界に達し、節約は不可能であることを主張した⁶⁰⁾。しかし、当時すでにテイラーの著作にふれ、科学的管理法について若干の知識をもちあわせていたブランデイスは、管理上の合理化の方向を指摘し、これを可能にするものとして科学的管理法を示した。さらにブランデイスは、F. B. ギルブレイス (Frank B. Gilbreth) やハザウエーなどテイラーの後継者11人に証人として公聴会で発言を求めた。そこでおこなわれたのがエマーソンによる「科学的管理法の採用により、鉄道会社は1年間に3億ドル、あるいは1日に100万ドル以上の節約が可能である」という発言である。この発言が全国に報道されるにおよび、科学的管理法はその名が広く知られるようになり、急速に普及され始めた^{61) 62)}。

かくして、東部鉄道賃率事件以降、科学的管理法は多くの工場に採用され始めるのであるが、それと同時に労働者と労働組合の間での科学的管理法に対する反対運動も強まっていく⁶³⁾。すなわち、前述のように、1911年以前に科学的管理法が導入された工場で労働組合の存在していたのは、合衆国陸軍兵器廠以外には、テーバー・マニユファクチュアリング・カンパニーただ1社しかなかった

たのであるが、その普及にともない、労働組合の存在する企業にも急速に普及されていったからである。

1911年初頭には早くも、具体的な反論が労働組合の中心勢力である A. F. L. から出されている。その執行委員会 (The Executive Council of the A. F. L.) は、「割増・賞与制度」(the premium or bonus system) が労働の強度を増し、労働者の健康を損ねるものであるとして非難の決議を採択して、その支部に、「労働強化方式の拡大」(extension of the speeding system) に反対するように指示した。ことに A. F. L. の指導者 S. ゴンパース (Samuel Gompers) は、この時期テイラーの主著『工場管理』を熟読し、科学的管理法に対し次のような批判を行なっている。すなわち、「動作研究」は労働者を機械化 (mechanize) するものであり、「計画室」および「職能的職長制」⁶⁴⁾ は、熟練労働者の技能と技術体系を奪い、低賃金労働者と化し、労働組合を破壊するものであると批判した⁶⁵⁾。

また国際機械工組合は、同年4月に、委員長 J. オコンネル (James O'Connell) の名で公式回覧第2号 (Official Circular Number 2) を出し、科学的管理法に反対する立場を明確にした。この回覧は先のゴンパースによる科学的管理法批判の具体化であると考えて良いであろう。その回覧によれば、科学的管理法は次のようなものとして批判されている⁶⁶⁾。

- (1) 普通の職長の代わりに4人の専門化された職長を置き、これらの職長の仕事は機械工から精粹を引き出し、その労働速度の規制者として働くことである。
- (2) 機械工が彼らの仕事をするのに、彼自身の判断を用いる代わりに、「計画部」(planning department) を置き、「指図票」(instruction card) によって、おくり、速度、工具、機会等を教え、労働者の判断を用いず、かくて、熟練を排除し、不熟練労働者が用いられる。
- (3) 機械工の自尊心と公正な一日の仕事を得る

方法としての職長の注意に信頼を置く代わりに、最良の労働者が早く働いているのをストップ・ウォッチによって計り、しかも、不必要と思われる動作の時間を省く。その結果が1日の労働の標準になるので、その速度はおそるべきものとなる。

- (4) 団体交渉の代わりに個人契約を置き、組織労働者の方法を主張すれば解雇される。

オコンネルは、先の回覧を公表し、科学的管理法が導入される企業では熟練工が完全に排除されてしまうと警告を発したのである。以上のようなオコンネルの科学的管理法に対する批判も、国際機械工組合という職業別労働組合の委員長という立場に立つ限り、特権的な熟練労働者の利益を擁護することに最大の重点が置かれているのは当然のことである。

それ以降、陸軍兵器廠や海軍工廠 (navy yards) などが、労働組合による反対運動の主たる攻撃目標となる。というのは、科学的管理法が政府関係の工場へ導入されることに成功すれば、それは私企業への導入の促進を意味するからである。そこで、労働組合は政府関係の工場での科学的管理法の使用を禁止する立法を獲得する方向へと運動を進めていく。すなわち、1911年4月のロック・アイランド (Rock Island) 地区選出議員 I. S. ペッパー (Irvin S. Pepper) による「テイラーの工場管理制度についての調査」(“the investigation of the Taylor system of shop management”) を議会に要求する決議案の提出も、この運動の一環である。この提訴により、議会の労働委員会 (Committee on Labor) は、工場管理における科学的管理法について公聴会を行なった。しかし、この公聴会の証言は、ほとんど科学的管理法に対する攻撃となって現われ、何ら明確な結論に至らなかったといわれる⁶⁷⁾。

このように、政府工廠を攻撃目標とした反対運動がいつそう高まる傾向があったにもかかわらず、ボストン郊外にあるウォータータウン兵器廠 (Watertown Arsenal) では依然としてその採用をやめていない。すでに、ウォータータウン兵器廠

では、1909年より、C. バースによって、同兵器廠の機械工場への導入作業が開始されていた。そこへ、1911年5月、時間研究の専門家であるドワイト・メリック (Dwight Merick) が着任すると同時に、鋳物工場にも本格的な導入をはかろうとしたのである⁶⁸⁾。

バースは同兵器廠にハルシーの割増制度と時間研究による課業設定とを結びあわせた刺激賃金支払制度 (incentive wages) を導入することを提案していたといわれる⁶⁹⁾。そこでメリックは、準備期間を経て、この年の8月11日に課業設定のための時間研究に取りかかろうとした。しかしメリックが時間研究のために選んだ1人の鋳物工は、ストップ・ウォッチの使用に対し、それが彼を神経質にさせるとの理由で拒否したという⁷⁰⁾。かくして、その鋳物工の同僚24名も同じように就業を拒否し、ストライキに入った。これが「ウォータータウン兵器廠事件」(Watertown Arsenal incident) として知られる科学的管理法展開史上有名なストライキである。国際鋳物工組合 (International Molders Union) もこのストライキを、1887年以来同組合の主張している刺激賃金支払制度と時間研究に対する反対闘争の一環として認めたがゆえに、支持を表明した⁷¹⁾。ウォータータウン兵器廠への科学的管理法の導入は、テイラーの予想していたような労働組合の組織力を弱める効果を見せずに、かえってそれを強化する結果となってしまったのである⁷²⁾。

このストライキは、わずか1週間という短期間のうちに終わってしまったが、科学的管理法は組合員全体の問題となり、この問題についての議会活動に対する労働組合側の圧力を復活させる契機となった。すなわち、「これ等の労働組合とくに労働総同盟の反対の重点が誤った方向であったにせよ、これらの労働組合の反対は、アメリカの労働者の心を強くとらえたのであって、この時以後、アメリカ国内での反対ののろしは大きく燃え上がり、それが議会を舞台にその論争が続けられていくのである」⁷³⁾。

2) 科学的管理法に対する調査活動

1911年10月、議会は科学的管理法が労働者の健康や賃金に及ぼす影響を調査するために、「テイラー・システムおよび他の工場管理制度を調査するためのアメリカ下院特別委員会」(Special Committee of Representation to investigate the Taylor and Other System of Shop Management) を設置した。この委員会は、科学的管理法の側から W. C. レッドフィールド (William C. Redfield)、労働組合側から W. B. ウィルソン (William B. Wilson)、中立の立場から J. Q. テルソン (John Q. Telson) の各議員によって構成された。また各地で公聴会を開き、兵器廠の労働者や、エマーソン、ガント、バースなどの科学的管理法を代表する人々、実業家および兵器廠の将校などの意見を聞いた。さらに、1912年1月25日よりテイラー自らが証言した⁷⁴⁾。「精神革命」(mental revolution) として知られるテイラーの主張は、この公聴会で行なわれたものである。

調査報告では科学的管理法に対する批判があったにもかかわらず、委員会は、政府事業における工場管理制度の選択は経営管理上の問題であるとして、この問題に対する立法的措置に関しては勧告を控えた。

この結論には科学的管理法の側も、労働組合の側も満足することができず、反対運動は激しさをいっそう増す結果となる。すなわち、1911年11月には国際機械工組合の委員長であるオコンネルが科学的管理法の政府工場への導入禁止、または立法による禁止をもとめ、ストライキを準備することを発表した⁷⁵⁾。さらに1912年初頭には、ウォータータウン兵器廠の機械工と鋳物工は時間研究に反対する嘆願書に署名している。このように、科学的管理法に対する労働組合の反対運動は着実に高まっていき、それは A. F. L. が1913年と1914年の年次大会 (the annual A. F. L. convention) で科学的管理法排撃の決議を行なうに至った時、最高潮に達した。

こうしたことを背景として、1914年4月、政府は「合衆国労使関係委員会」(United States Commission on Industrial Relations) において、「能率制度と労働」(Efficiency System and Labor)

と題する公聴会を開いた⁷⁶⁾。この公聴会では、労働者側から、A. F. L. の副委員長であった J. ダンカン (James Dancan), J. ゴールデン (John Golden), 国際機械工組合の副委員長であった P. J. コンロン (P. J. Conlon) など当時のアメリカの労働組合運動の有力な指導者たちが現われ、科学的管理法を非難した。他方、科学的管理法を代表する側からは、テイラー、バース、ガントのほかに、科学的管理法の名を一躍有名にするのに功績のあったブランデイスなどが出席し、科学的管理法の正当性を主張した⁷⁷⁾。

この公聴会は、1911 年から翌年にかけて行なわれた先の下院特別委員会における公聴会の場合とは、次の点において最も相違を示している。すなわち、科学的管理法の側は、科学的管理法が労働組合によって排撃されることのないように、それは団体交渉によって改善されうと妥協を示してきたことである。ことに、R. G. ヴァレンティン (Robert G. Valentine) は団体交渉を承認するまでに至っていた⁷⁸⁾。

しかし、公聴会は明確な結論を出すことなく終わり、さらに詳細な調査をするため、シカゴ大学の経済学准教授 (Associate Professor of Political Economy) である R. F. ホキシー (Robert Franklin Hoxie) を委員長とする小委員会が設置され、「科学的管理法と労働」(Scientific Management and Labor) に関する調査活動を開始することになる。

調査を依頼されたホキシーは、経営者側の代表としてヴァレンティンを、労働者側の代表として『インターナショナル・モルダーズ・ジャーナル』(International Molders Journal) の編集者であり、労働運動家でもある J. P. フレイ (John P. Frey) を調査委員に任命した。ホキシーは科学的管理法の導入の事実を追跡し、著述することを主要な目的として、1915 年の 1 月から 4 月まで、科学的管理法の導入されている 35 の工場を調査し、150 人の人々と面接して、科学的管理法に対する実態報告書を作成した⁷⁹⁾。その報告書の結論は次のとおりである。

最良の状態適切に適用されている科学的管理

法は、機械装置の発明と導入から始まる産業革命の進歩の一段階を示している。その未熟さと競争状態にある産業へ原則を適用する必要があるため、多くの局面で科学的管理法は粗雑であり、その方策の多くはその公表されている原理と矛盾し、科学的であるには不十分である。それにもかかわらず、科学的管理法は生産の機能的構造や事象の発達に本質的に調和する最新の用語として認められる。

我々の産業は、不正確な知識を正確な知識に替え、経済的な無駄を排除するために体系的に行使するあらゆる方法を採用しなければならない。その最良の状態における科学的管理法は、企業の諸部門を有機的な全体に構成し、以前には不可能であったそれらの機能の調和をはかることに成功した。そうした点で、科学的管理法は産業に巨額の利益をもたらした⁸⁰⁾。

しかしながら科学的管理法によって創出される社会問題は、この領域に存在するのではない。問題は、その矛盾が生じている労働に対する直接のおよび間接的な影響にあるのであり、調査が主に行われた領域にあった。さしあたり、科学的管理法の導入者や適用者は、それについて、労働者が徹底的に組織されている場合を除いて、彼らの理想、個人的な見解、人道主義、あるいは労働者の福利への冷淡な関心に基づく直接的な利益へのさまざまな欲望のほかには、なんら影響はもたない。

しかし、科学的管理法は、組織労働者あるいは未組織労働者のいずれにも、生活水準に対する適切な保障も、産業教育の進歩的な方法も、産業民主主義のいかなる機会も与えない。したがって、総体的に、未組織労働者はこうした人間の権利を獲得するために活動することが困難であるので、権利獲得のために不断に確固として活動し、もし必要であれば、労働者の成長にとって好ましい条件を含んでいないというばかりでなく、多くの局面で敵意の温床となっている産業の発展と闘う組織労働者の責任は倍加することになる⁸¹⁾。

ホキシーの以上の結論は、科学的管理法の二面性を指摘したものといえよう。科学的管理法には一面で正当性が認められるかのような結論の前者

は、後に労働組合に科学的管理法との「協調」を余儀なくさせた一因であると考えられよう。しかし、当時においては結論の後者に示される科学的管理法の側面が労働組合に切実な問題として迫った。すなわち、労働組合の議会に対する働きかけは、1915年3月3日、最初の「能率禁止」条項(“anti-efficiency” provision)を法律化し、ついに政府関係の工場に科学的管理法の適用されることを不可能にした⁸²⁾。まさに、その直後の3月21日、テイラーは肺炎のためフィラデルフィア(Philadelphia)の病院で息をひきとった。59歳の誕生日をむかえた翌日のことである。

3-3. 科学的管理法と労働組合の「協調」

1) 第1次世界大戦と「能率」の必要

科学的管理法と労働組合との関係は、第1次世界大戦で新たな局面を迎える。

すなわち、先にみたように、1915年までのA. F. L. の反対運動が、「もっぱら熟練労働者の特技と利益を基盤とする職業別組合の擁護という観点からのみ科学的管理に対応するところに」⁸³⁾重点がおかれていたとはいえ、アメリカの労働者の心を強く捉え、強大な力となり、科学的管理法の政府工廠への導入を阻止するなど、科学的管理法との関係は非常に敵対的であった。

ところが、1924年4月の「能率制度と労働」と題する公聴会で新たに発生した傾向、すなわち、科学的管理法の側は、労働組合に排撃されることのないように、団体交渉による科学的管理法の改善の可能性を示すことによって妥協してきたことは⁸⁴⁾、科学的管理法と労働組合との「協調」という新しい方向へと転換していく。

それは政府に「能率」の必要を痛感させ、科学的管理法に一躍脚光を浴びせた第1次世界大戦により、一層促進されていった。ひとたびアメリカ産業界から消え去ろうとした科学的管理法は、ついにアメリカ産業界の中に市民権を得たかのである。その典型例を、クリーブランドの衣服産業(Cleveland garment industry)と国際婦人服労働組合(Garment Worker's Union, International Ladies)による合同基準委員会(Joint Bu-

reau of Standards)を介して科学的管理法が導入された例にみることができる⁸⁵⁾。

さて、第一次世界大戦の間、A. F. L. を中心とする労働組合は、アメリカ政府の組合保護政策のもとで、いまだかつてない大幅な躍進をとげている。すなわち、多くの産業部門では8時間労働制を獲得し、またトラスト化された諸産業のいくつもの部門にまで労働組合を拡大することに成功していた。アメリカの労働組合は1920年まで急速に組合員数を増大している。

ところで、1918年11月に幕を閉じた第1次世界大戦を契機に、2つの大きな歴史的変化が生じている⁸⁶⁾。その第1の変化は、資本主義体制が一般的に弱まった中で、アメリカが指導的な資本主義国の強国として台頭してきたことである。また、第2の変化といわれるものは、1917年11月にソビエト社会主義共和国連邦が樹立されたことである。

したがって、対戦以来の労働組合の大幅な躍進は、アメリカ独占資本の脅威となったことは容易に察することができよう。このため、戦争直後の4年間、アメリカ史上最も激しい労働者弾圧が繰り返された。

さて、当時の労働者弾圧の方法は「黄犬契約」(yellow dog contract)、「労働スパイ」(labor spies)など多岐にわたったが、その中心となったのは、「反組合的オープン・ショップ制」(anti union open shop)と「従業員代表制」(employee representation) = 「会社組合」(company union)である。たとえば、この点に関し、N. ウッド(Norman J. Wood)は、次のように述べている。

「1918年から1921年にかけて、従業員代表制に対する管理者側の態度には変化があった。それは自主的な組合活動に対抗するためである。それ以来、1920年代を通じて従業員代表制は、自主的な組合活動と闘うためのオープン・ショップ運動、スト破り、労働スパイ、裁判所の利用のようなその他の武器を含む広範囲にわたる経営活動の一部となった」⁸⁷⁾。

ことに、オープン・ショップ制は、「アメリカン・プラン」(American plan)をスローガンとす

る「オープン・ショップ運動」(open shop drive)となり、アメリカ全土をおおった。全国製造業者協会(National Associate of Manufactures)や他の多くの産業における経営者団体がこの運動に参加した。第1次世界大戦後のオープン・ショップ運動は、1922年に頂点に達している。

2) 第1次世界大戦後のA. F. L. の協力

以上に見た独占資本の労働者弾圧と、さらに、1920年の一時的景気後退の結果⁸⁸⁾、1921年以降、先の表および図でも示されているように、労働組合員数は年々減少し、1935年、すなわちニューディールのもとで「産業別組織委員会」(Committee for Industrial Organization; C. I. O.)がA. F. L. から分裂する年までを見ても、ついに1920年の勢力に及ぶことはなかった。したがって、この時期、労働組合は自己の勢力を単に維持するだけのためにも積極的な対応をとることをせまられた⁸⁹⁾。「労使協力制度」(union-management cooperation plan)といわれるものがそれである。

ところで、労使協力には性格の異なる問題を取り扱う2種類の形態がある。N. ウェアー(Norman J. Ware)は、それについて、「組合幹部と管理者の代表との間で取り決めた協定にもとづいて、賃金、労働時間および労働条件にかかわる問題を取り扱う職業別組合」によるものと、「協力により、主として勤労意欲を維持し、能率を増大させる目的をもって、通常、従業員代表制や合同委員会(joint committees)を媒介しておこなわれるもの」という2種の形態をあげている⁹⁰⁾。もとよりここで問題とする労使協力制度は、後者の形態であることはいうまでもない。

すなわち、この時期にアメリカ独占資本がたてた経済上の中心目標は、労働者の作業をスピード・アップし、労働者にたいする搾取を強めることであった。ことにこの時期、指導的な世界的資本主義国としての地位を確立したアメリカは、ヨーロッパにたいする資本輸出の要求が急激に高まっていた。しかも1920年から1921年にかけての一時的景気後退は、独占資本の操業費の大幅な

節約を要求した⁹¹⁾。そこで、能率の増大、搾取の強化がこの時期のアメリカ独占資本の緊急の課題となっていた。かくして、いかにしても自己の勢力を維持したいと望んでいるA. F. L. は、独占資本に協力を申し出るというかたちで、能率の増大、搾取の強化を積極的に受け入れるのである。ゴンパースのあとを継ぎ、A. F. L. の2代目の委員長となったW. グリーン(William Green)の次の言葉はそれを端的に示している。

「労働者は高賃金と雇用の安定が、優秀な労働や能率の増大、および浪費の排除によって成し遂げられることをますます理解してきている。高賃金と産業における高水準の能率が関係づけられており、しかも最善の管理がなされ、最も経済的に統制されている産業が、……高賃金を支払うことのできる産業である」⁹²⁾。ここに、「高賃金・低生産費」(high wages and low production cost)を指導原理とする⁹³⁾科学的管理法の導入が喚起された理由の一端がある。

「こうして、組合＝経営者の協力は、古典的な産業能率の専門家フレデリック・テイラーがいだいた最大限の夢物語をさえ、はるかにしのぐようになった。第1次世界大戦前には、テイラーのスピード・アップ計画はあらゆる労働組合運動を破壊させるものだと、組合幹部連中は全面的に非難したものだ。しかし、今やそのおなじ幹部たちが、テイラーの着想を組織労働者の福音として受け入れたのである」⁹⁴⁾。

このような科学的管理法の導入が試みられる労使協力制度の典型的な事例を、バルティモア・オハイオ計画(Baltimore & Ohio Plan)および、ナウムキーク実験(The Naumkeag Experiment)に見ることができる⁹⁵⁾。

3-4. 「協調」要因の検討

1) 「協調」の契機としての参戦

労働組合が科学的管理法に反対したのは、機械に対する憎悪が機械を打ち壊していったイギリスの産業革命当時のラダイツ運動(Luddites Movement)とその性格を同じくするものではない。科学的管理法に対する当時の労働組合の反対には、

正当な理由があったのである⁹⁶⁾。それゆえに、労働組合の反対運動は激しく、科学的管理法の政府工場への導入を法律で阻止するなど、大きな成果を収めることのできるほどのものであった。

それでは、なぜ科学的管理法と労働組合の「協調」という事態が起こったのであろうか。労働組合と科学的管理法との「協調」は、どこにその可能性があったのであろうか。ここでの課題は、前述をふまえて、この問題の解明に多少なりとも近づくことである。

そこでまず、この点に関する定説を検討していくことから始めたい。それは次のように述べられている。

「アメリカの第1次大戦への参加(1917年4月)は、科学的管理に対して新しい発展を約束することとなった、軍需生産増強の必要は、科学的管理の採用を余儀なくさせたからである。ところで、戦時中において、科学的管理が一応の成果をおさめたゆえんは、なによりもまず労働者の精神的態度の転換にもとめられなければならない。労働者の生産増強への協力は、戦時にあっては愛国的義務として要請せられるところであり、これが科学的管理の欠陥をある程度まで隠蔽することとなったのである」⁹⁷⁾。

前述のように、科学的管理法と労働組合の「協調」の時期は、アメリカの第1次世界大戦への参戦以降の時期と重なる。すなわち、「軍需生産増強の必要は、科学的管理の採用を余儀なくさせたから」であろう。したがって、科学的管理法と労働組合との「協調」が、第1次世界大戦を契機としていることには何ら疑問をもつものではない。むしろ、参戦にこそ、「協調」の契機を見いださなければならない。

しかしその場合、「協調」の契機としての参戦のもつ意味を、「労働者の精神的態度の転換」に、すなわち、「科学的管理の欠陥をある程度まで隠蔽する」ような「愛国的義務」の発揚にのみ解消してしまってはならないであろう。第1次世界大戦が科学的管理法と労働組合の関係におよぼした影響は、概して次のように考えられる。

すなわち、第1次世界大戦による軍需生産増強

の必要は、政府と産業界に科学的管理法の採用を余儀なくさせた。したがって、政府および産業界は、科学的管理法を採用するに際して、大戦直前まで激しい反対運動を展開していた労働組合にも協力を求めざるを得なかった。ウィルソン(Woodrow Wilson, 1856~1924)政府による軍需産業での団体交渉の促進や、全国戦時労働委員会(National War Labor Board)による労働者への団結権と団体交渉権の限定的付与は、こうした協力を得るにあたっての政府・産業界の譲歩であったと考えられよう。かくして、政府および独占資本により保護され、助成された労働組合は科学的管理法の導入に妥協していくことになる。

2) 職業別労働組合の限界

ところで、ここで次のことを想起しなければならない。すなわち、科学的管理法に対する反対運動の中心勢力である A. F. L. は、1886 年の発足当時より、移民を主とした増大する不熟練労働者に対して、熟練労働者の地位と利益の確保を目指す排他的な職業別労働組合の全国的連合体であり、A. F. L. に組織された組合は、何よりも熟練労働者により構成されていた。それゆえに、A. F. L. はもっぱら熟練労働者の特技と利益を基盤とする職業別労働組合の擁護という観点からのみ科学的管理法に対応したのである。

ところが、ホキシー委員会の報告が予見したように、このような熟練職業別労働組合は早晩に消滅していく運命にある。そして、当時は、科学的管理法の結果に対してアメリカの労働組合がその対抗上、職業別労働組合から産業別労働組合に変化していく途上にあったのである。既に、1905 年には、シカゴにおいて、熟練度や人種、性別を問わない全国的な産業別組合である「世界産業労働組合」(Industrial Workers of the World; I. W. W.) が結成されている。I. W. W. は政治活動や革命的組合主義をとったため、政府の圧力と内部対立によりまもなく分裂したが、産業合理化運動により促進された半熟練工の大量創出に対応して、1930 年代の産業別組合への運動の基盤を築いた。すなわち、1935 年 11 月には A. F. L. から

分離し、「産業別組織委員会」が設立され、1938年にはそれが「産業別組織会議」(Congress of Industrial Organization; C. I. O.)となる⁹⁸⁾。こうした趨勢に対し、A. F. L. は組織対抗上、政府と独占資本に妥協せざるをえなくなった。また、第1次世界大戦後にはA. F. L. は、独占資本によるオープン・ショップ攻撃から自己の勢力を守るために、労使協力制度を介して、独占資本の要請する科学的管理法の導入に同意せざるをえない事態が引き続いた。

さらに、A. F. L. の運動の重点が次のように変化していったことも、科学的管理法と労働組合との間に新たな関係を生じさせる要因となっている。すなわち、先に触れたように、ウィルソン大統領政権下の1914年にクレイトン・アンチ・トラスト法(Clayton Anti-trust Act)で限定的に団結権が法的に承認されたことにより、労働組合、ことに資本主義体制を容認するA. F. L. は、団結権によって自らのイニシアティブを確立する方向へと運動の重点を変えていく。したがって、科学的管理法についても、それに伴う弊害は、労働者および労働組合の不利にならないように団体交渉によって改善していく方針がとられた。

ところで、科学的管理法を採用する際、労働組合に団体交渉の承認を与えるという理念は、第1次世界大戦の時期に始まったことではない。先にふれたように、それはテイラーの弟子たち、ことにその中でもヴァレンタインの業績にまでさかのぼることができる。すなわち、労働組合の反対が高まり、連邦政府によって科学的管理法の採用が禁止されることをおそれたヴァレンタインは、反対運動を緩和するため労働組合の要求に応じ、団体交渉を承認している。したがって、労働組合の反対運動が激しかったこの時期、科学的管理法と労働組合の「協調」の契機が既に芽ばえており、しかもそれが、科学的管理法の側から求められていたということに、とくに注意する必要がある⁹⁹⁾。

まさに、科学的管理法と労働組合の関係に新たな展開を生じさせた要因として、ホキシー報告の結論の前者が示すように、科学的管理法の一面で

の正当性が認められる以上、労働組合は科学的管理法を全く等閑視してしまうことはできない。それゆえ、A. F. L. は、科学的管理法を産業の発展に貢献するものであると、消極的にせよ認め、その導入に同意せざるを得なかったのである¹⁰⁰⁾。

スミス以来、分業は労働の生産力を増大するがゆえに一定の正当性をともない社会に受容されてきた。しかし、分業は潜在的に否定的側面をともなっている。それが社会的に認識され、しかも克服されるためには、民主主義の発展、とりわけ労働組合運動の成長を待たなければならない。科学的管理法のもとでは、分業にともなう否定的側面は顕在化し、労働の貧困化が進展することになった。こうしたアメリカにおける科学的管理法の展開と労働組合の成長とは同時代の並行する現象であった。

科学的管理法においては、「計画と実行の分離」あるいは「構想と執行の分離」がその基本的特徴と考えられている。「計画」ないし「構想」が人間労働にとって、重要な要因であることは自明である。しかし、それらを構成する統制権を労働者側から分離し、それを管理者側が掌握する体制を構築したことこそ、テイラーの不滅の業績を認めなければならない。統制権の労働者側からの分離とその管理者側での掌握は、労働者および労働組合に対して大きな影響を及ぼすことになった。

しかし、科学的管理法のそうした基本的特徴については当時、明確に認識されていたわけではなかった。まして、統制権に対する蚕食が職業別労働組合の反対運動の方針となりうべくもなかった。それにもかかわらず、早い時期から、A. F. L. の指導者S. ゴンパースや国際機械工組合の委員長J. オコンネルなど当時の労働組合の指導者は、科学的管理法が職業別労働組合の編成原理にとって打撃となることを認識していた。すなわち、科学的管理法は熟練労働者のもつ生産過程上の熟練の秘密に迫るものだったからである。それゆえ、職業別労働組合は激しい反対運動を繰り広げた。ところが、それは熟練労働者の地位と利益の確保を目指す排他的運動に終始するものであった。その

ため、労働の生産力の増大が必要とされる時期に、そうした正当性のある要求の前に譲歩せざるを得なかったのである。

労働者の労働から統制権が分離されることは、人間労働の貧困化を意味する。しかも、労働の貧困化の全ての要因に統制権の分離が関係するという認識が必要である。労働の統制権の回復は、当時の労働組合で果たせなかったが、今日においても労働組合運動の正当性のある活動課題であると考えてる。

注

- 1) Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776.
- 2) Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, 1832.
- 3) 田中和雄「資本主義的分業の展開と統制概念—分業における『管理的要因』の分離と再統合に関する研究との関連で—」『商学研究所報』第41巻第6号(2010年1月)、専修大学商学研究所。
- 4) Frederic W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1910, in Harlow S. Person (ed.), *Scientific Management*, New York, Harper & Row, 1947, p. 125.
- 5) Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776, 7th. ed., 1874, p. 5 (水田洋監訳・杉山忠平訳『国富論』岩波書店, 26ページ)。
- 6) Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital—The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, 1974, pp. 50—51 (富澤賢一訳『労働と独占資本—20世紀における労働の衰退』岩波書店, 1974年, 79—80ページ)。
- 7) Frederic W. Taylor's Testimony Before the Special House Committee, 1912, in Harlow S. Person (ed.), *op. cit.*, p. 203.
- 8) Frederic W. Taylor, *ibid.*, pp. 203—204.
- 9) Harry Braverman, *op. cit.*, pp. 52 (前掲邦訳書, 82ページ)。
- 10) 「課業管理」の原則について、テイラーは次の5項目を提示している (Frederic W. Taylor, *Shop Management*, 1903, in H. S. Person (ed.), *op. cit.*, pp. 63—64.)。
 - (1) 大なる1日の課業 (a large daily task)
経営における労働者は、その地位の高低を問わず、すべて毎日なすべき明確にされた課業を持たなければならない。この課業は少しでも漠然としたものであったり、不明確なものであってはならず、注意深く、完全に限定されたものでなければならない。それと同時に、容易に達成し得るようなものであってはならない。
 - (2) 標準的諸条件 (standard conditions)

各労働者には、その課業として十分な1日の仕事を与えなければならないが、それと同時に労働者が確実にその課業を達成できるように、標準化された諸条件と諸用具が与えられていなければならない。

- (3) 成功に対する多額の支払い (high pay for success)
労働者が課業を達成した時には高賃金が確実に支給されなければならない。
- (4) 失敗の場合には損失負担 (loss in case of failure)
課業が達成されなかった時には、早晩、確実に労働者が損失を被るようしなければならない。
さらに、経営組織が発達したときには、多くの場合、第5の項目がつけ加えられなければならない。
- (5) 課業は一流労働者 (a first-class man) によってのみ達成され得るほど困難なものでなければならない。

- 11) Frederic W. Taylor, *ibid.*, pp. 148—173.
- 12) Frederic W. Taylor, *ibid.*, pp. 167—168.
- 13) Clarence B. Thompson, "The Literature of Scientific Management", in Clarence B. Thompson (ed.), *Scientific Management*, Cambridge, Harvard University Press, 1914, pp. 5—6.
- 14) Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*. 1832. (4th. ed. 1835), Reprints of Economic Classics, N. Y., A. M. Kelly, 1971, pp. 191—202.
- 15) Charles Babbage, *ibid.*, p. 195.
- 16) Frederic W. Taylor, *Shop Management*, 1903, *op. cit.*, pp. 92—93.
- 17) Frederic W. Taylor, *ibid.*, pp. 94—95.
- 18) Frederic W. Taylor, *ibid.*, p. 96.
- 19) Frederic W. Taylor, *ibid.*, pp. 96—98.
- 20) Frederic W. Taylor, *ibid.*, pp. 98—99.
- 21) Frederic W. Taylor, *ibid.*, pp. 91—109.
- 22) Frederic W. Taylor, *ibid.*, p. 104.
- 23) Frederic W. Taylor, "A Piece Rate System, being a step toward partial solution of the labor problem," 1895, in Clarence B. Thompson (ed.), *op. cit.*, pp. 636—665.
- 24) Frederic W. Taylor, *Shop Management*, *op. cit.*, pp. 44—45.
- 25) テイラーは科学的管理法の基本原則として、下記の4原則をあげ科学化の重要性を指摘している (Frederic W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1910, *op. cit.*, p. 130n.)。
 1. 真の科学の発展 (The development of a true science)
 2. 労働者の科学的選考 (The scientific selection of the workman)
 3. 労働者の科学的な教育および開発 (His scientific education and development)
 4. 労使間の親密な協働 (Intimate friendly cooperation between the management and the men)

さらに、テイラーは科学的管理法の本質を「精神革

命」(the great mental revolution) であるとし、労使双方 (both the management and men) の精神的態度における、労使闘争主義から労使協調主義への変革と、伝習主義から科学主義への変革を重視している (Frederic W. Taylor's Testimony Before the Special House Committee, *ibid.*, pp. 27 and 31.)。

- 26) Frederic W. Taylor, *ibid.*, p. 96.
- 27) Frederic W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, *op. cit.*, p. 36.
- 28) Harry Braverman, *op. cit.*, p. 113 (前掲邦訳書, 127 ページ)。
- 29) Harry Braverman, *ibid.*, p. 113 (同上邦訳書, 127 ページ)。
- 30) Frederic W. Taylor, *Shop Management*, 1903, *op. cit.*, pp. 98—99.
- 31) ブレイヴァマンにおいて、「構想」(conception) とは、「他の動物の労働を対極的なものとして位置づける決定的な相違点である」(Harry Braverman, *ibid.*, p. 45. 同上邦訳書, 49 ページ)。つまり、他の動物の労働が本能的であるのにたいし、「人間の労働は意識的であり合目的な知的契機である」(Harry Braverman, *ibid.*, p. 46. 同上邦訳書, 50 ページ) 点において区別されるさいの指標である。こうした知的契機を内包する、たんなる本能的行為以上の存在である労働は、人類独自の産物であり、一しかした、人類はそれ自身その産物でもある一人類が今日の世界をつくりだしてきたさいの原動力である。動物においては、行動と行動を支配する原動力としての本能とは切り離しがたく結びついている。しかし、人間の場合は労働の原動力とそれ自体との統一は、切断可能ではない。構想と実行との統一は分解されうる (Harry Braverman, *ibid.*, pp. 49—51. 同上邦訳書, 53—55 ページ)。
- 32) Harry Braverman, *ibid.*, p. 113—114 (同上邦訳書, 128 ページ)。
- 33) ゴーン・レーテル (Alfred Sohn - Rethel) もテイラー主義の特徴を、「精神労働と肉体労働の明確かつ斬新な分割を、仕事場全体に確立することを目ざしている」とみている (Alfred Sohn - Rethel, "The Dual Economics of Transition", in Conference of Socialist Economics (eds.), 1976, p. 39. and Alfred Sohn - Rethel, *Geistige und Körperliche Arbeit*, Frankfurt, Shuhr Kamp Verlag, 1970, s. 168 (寺田光雄・水田洋訳『精神労働と肉体労働』, 合同出版, 1975 年, 214 ページ)。

この点について、P. トンプソン (Paul Thompson) は、次のように指摘している。

「労働過程の熟練知識からの独立という表現は、……ゾーン・レーテルによって以前から記されている。テイラー主義は資本主義的生産の質的な変化を反映しており、精神労働と肉体労働の明確かつ斬新な分割を仕事場全体に確立することを目ざすきわだった特徴を示している、と彼は述べている。しかし、ブレイヴァマンは、このことをいっそう正確に、構想と実行の分離として特徴づけ、精神労働と肉体労働の分離よりすすんで、精神労働については、その傾向が同じ法則にしたがって、さらに細分化されることを示している」(Paul Thompson, *The Nature of Work—An Introduction*

to Debates on the Labour process (2nd ed.), London, Unwin hyman, 1989, p. 75)。

なお、この点にかんする両者の見解の異同については、さらに次を参照のこと。

T. Elger and B. Schwarz, "Monopoly Capitalism and the Impact of Taylorism Notes on Lenin, Gramsci, Braverman and Sohn - Rethel", in T. Nichols (ed.), *Capital and Labour*, Glasgow, Fontana, 1980, pp. 358—367.

- 34) Frederic W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, *op. cit.*, p. 62.
- 35) Harry Braverman, *op. cit.*, p. 119 (前掲邦訳書, 134 ページ)。
- 36) Harry Braverman, *ibid.*, p. 90 (同上邦訳書, 99 ページ)。
- 37) 労働者にとって、自己の生産用具にたいする統制権 (control) を失うだけでなく、自分自身の労働とその遂行様式にたいする統制権をも手放すことになることが資本家にとって管理 (management) の問題として現われる過程をブレイヴァマンは次のように述べている。

「人間の労働力に独自の能力は、剰余を生み出すことができるということではなく、むしろそれがもっている知的な合目的な性質である。……資本家の観点からすれば、社会における人間のこの多面的な潜在能力が彼の資本を増殖させるための土台である。それゆえ、資本家は、それを労働として用いるときに、彼が購入した労働の産出量を増大させるためにあらゆる手段を採用する。……しかしながら、資本家が人間の労働力のこの独自の質と潜在力をあてにしているとするならば、この質こそまた、その不確定性のゆえに、資本家が買い入れた労働力の十全な有用性を発現させようとする課題は、自己の目的のために労働過程を遂行させようとする者と、他方で労働過程を担っている者との、相対立する利害によって、いっそう困難なものになる。……こうして、資本家にとっては、労働過程にたいする統制権が労働者の手から自分の手に移るということが不可欠な条件となる。この移行は、労働者からの生産過程の漸進的疎外として歴史上現われる。資本家にとっては、それは管理の問題として現われる」。Harry Braverman, *ibid.*, pp. 56—58 (同上邦訳書, 61—63 ページ)。

- 38) Harry Braverman, *ibid.*, pp. 90—91 (同上邦訳書, 99—100 ページ)。
- 39) Harry Braverman, *ibid.*, p. 107 (同上邦訳書, 120 ページ)。
- 40) Harry Braverman, *ibid.*, p. 86. 同上邦訳書, 95 ページ。
- 41) Stephen Wood, "Introduction," in Stephen Wood (ed.) *The Degradation of Work: Skill, Deskilling and the Labour Process*, London, Hutchinson, 1982, p. 14.
- 42) Milton J. Nadworny, *Scientific Management and the Union, 1900~1930, A Historical Analysis*, Cambridge, Harvard University Press, 1955, p. 12 (小林康助訳『科学的管理と労働組合』広文社, 1977 年, 20 ページ)。
- 43) Daniel Nelson, "Scientific Management, Systematic Management, and Labor, 1880-1915," in *The Harvard Graduate School of Business Administration* (ed.),

- Business History Review*, Vol. 48, No. 4 (Winter, 1974), p. 486.
- 44) Daniel Nelson, *ibid.*, p. 486. and Nelson, D., *Frederic W. Taylor and the rise of Scientific Management*, Madison, The University of Wisconsin Press, 1980, pp. 104—136.
 - 45) Daniel Nelson, "Scientific Management, Systematic Management, and Labor, 1880—1915", p. 486.
 - 46) Daniel Nelson, *Ibid.*, p. 480.
 - 47) Daniel Nelson, *Ibid.*, p. 486.
 - 48) Daniel Nelson, *Ibid.*, p. 486.
 - 49) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, pp. 15—18 (前掲邦訳書, 26—28 ページ)。
 - 50) Milton J. Nadworny, *Ibid.*, p. 15 (同邦訳書, 26 ページ)。
 - 51) Horance B. Drury, *Scientific Management—A History and Criticism*, New York, Arm Press, 1922, p. 165.
 - 52) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, p. 21 (前掲邦訳書, 34 ページ)。
 - 53) Daniel Nelson, *op. cit.*, pp. 489—490. なお、科学的管理法の導入企業 (1901 年—1917 年) のリストに関しては、次も参照のこと。
Daniel Nelson, *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States 1880—1920*, Madison, The University of Wisconsin Press, 1975, p. 71 (小林康助・塩見治人監訳『20 世紀新工場制度の成立—現代労務管理確立史論』, 広文社, 1978 年, 131 ページ)。
 - 54) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, p. 23 (前掲邦訳書, 36 ページ)。
 - 55) Clarence B. Thompson, "Relation of Scientific Management to labor," in Editors of Quarterly Journal of Economics (ed.), *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 30, No. 2 (February, 1916), p. 330.
 - 56) 奥林康司『人事管理論—アメリカにおける 1920 年代の企業労務の研究』, 千倉書房, 1973 年, 91 ページ。
 - 57) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, pp. 25—27 (前掲邦訳書, 39—42 ページ)。
 - 58) L. D. ブランデイス (Louis D. Brandeis) の経歴と思想については、次に詳しい。
島弘『科学的管理法の研究 (増補版)』, 有斐閣, 1979 年, 243—244 ページ。
 - 59) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, p. 34 (前掲邦訳書, 55 ページ)。
 - 60) 島弘, 前掲書, 247 ページを参照のこと。
 - 61) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, pp. 35—36 (前掲邦訳書, 57—58 ページ)。
 - 62) 科学的管理法の普及に際しては、1911 年 11 月に新しい管理運動を推進するために設立され、テイラーの没後、「テイラー協会」(Taylor Society) と改称された「管理科学促進協会」(Society for the Promotion of the Science of Management) の役割が大きい。
 - 63) United States Commission on Industrial Relations, *Efficiency System and Labor*, New York, Arno & The New York Times, 1971, introduction.
 - 64) D. ネルソンは「計画部門」と「職能的職長制度」が科学的管理法の導入された企業に当時顕著に存在して
いたことをテーパー・マニュファクチャリング・カンパニーなど 29 の企業の調査により明らかにしている (Daniel Nelson, "Scientific Management, Systematic Management, and Labor, 1880—1915", p. 492.)。
 - 65) Milton J. Nadworny, M. J., *op. cit.*, pp. 50—54 (前掲邦訳書, 80—84 ページ)。
 - 66) 島弘, 前掲書, 296—297 ページ。
 - 67) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, pp. 55—57 (前掲邦訳書, 86—88 ページ)。
 - 68) Hugh G. J. Aitken, *Taylorism at Watertown Arsenal: Scientific Management in Action 1908—1915*, Cambridge, Harvard University Press, 1960, p. 135.
 - 69) Hugh G. J. Aitken, *Ibid.*, p. 107.
 - 70) Hugh G. J. Aitken, *Ibid.*, p. 136.
 - 71) Hugh G. J. Aitken, *Ibid.*, p. 154.
 - 72) Hugh G. J. Aitken, *Ibid.*, p. 184.
 - 73) 島弘, 前掲書, 29 ページ。
 - 74) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, p. 60 (前掲邦訳書, 92 ページ)。
 - 75) Hugh G. J. Aitken, *op. cit.*, pp. 172—173.
 - 76) この公聴会の記録は、先に掲げた United States Commission on Industrial Relations, *Efficiency System and Labor* として公開されている。
 - 77) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, pp. 74—75 (前掲邦訳書, 119—120 ページ)。
 - 78) United States Commission on Industrial Relations, *op. cit.*, p. 852.
 - 79) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, pp. 87—96 (前掲邦訳書, 141—152 ページ)。
 - 80) Robert F. Hoxie, *Scientific Management and Labor*, New York, D. Appleton and Company, 1918, pp. 137—138.
 - 81) Robert F. Hoxie, *Ibid.*, pp. 138—139.
 - 82) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, p. 84 (前掲邦訳書, 132 ページ)。
 - 83) 泉卓二『アメリカ労務管理史論』, ミネルヴァ書房, 1978 年, 79 ページ。
 - 84) United States Commission on Industrial Relations, *op. cit.*, pp. 852—862.
 - 85) Milton J. Nadworny, *op. cit.*, pp. 126—128 (前掲邦訳書, 202—204 ページ)。
 - 86) R. O. ボイヤー, H. M. モーレス, 小林良正, 雪山慶正訳『アメリカ労働運動の歴史 I』, 岩波書店, 1958 年, 42 ページ。
 - 87) Norman J. Wood, "Industrial Relations Policies of American Management 1900—1933," in The Harvard University Graduate School of Business Administration (ed.), *Business History Review*, Vol. 34, No. 4. (winter, 1960), p. 414.
 - 88) Norman J. Wood, *Ibid.*, p. 412.
 - 89) Carroll R. Daugherty, *Labor Problems in American Industry—1948—1949 Impression—*, Cambridge, The Riverside Press, 1948, p. 475.
 - 90) Norman J. Ware, *Labor in Modern Industrial Society*, Boston, D. C. Heath and Company, 1935, p. 425.
 - 91) Norman J. Wood, *op. cit.*, p. 412.
 - 92) William Green, "Labor's Ideals Concerning Manage-

- ment,” in The Taylor Society (ed.), *Bulletin of The Taylor Society*, Vol. 5, No. 6 (December, 1925), p. 245.
- 93) 科学的管理法の本質である「課業管理」の指導原理を、テイラーは「高賃金・低賃金費の原理」(the principles of high wages and low wage cost)として強調している。しかしそれにもかかわらず、それは「高賃金・低生産費の原理」(the principles of high wages and low production cost)として理解されなければならない。
- このことに関しては、藻利重隆『経営管理総論 (第二新訂版)』, 千倉書房, 1965年, 12ページ, および17~18ページ。
- 94) W. Z. フォスター, 合衆国共産党史刊行委員会訳『アメリカ合衆国共産党史 (上巻)』, 大月書店, 1954年, 313ページ。
- 95) バルティモア・オハイオ計画, およびナウムキーク実験に関しては、ここで詳細に立ち入ることはできないが、さしあたって次を参照されたい。
- Milton J. Nadworny, *op. cit.*, pp. 122—141 (前掲邦訳書, 197—220ページ)。
- 96) 労働組合の反対理由を明らかにした文献としては、先の「労使関係委員会」におけるホキシーの報告を見ることができる。(Robert F. Hoxie, *op. cit.*, pp. 167—177)。のちにD. ヨーダー (Dale Yoder) は、それを次の4項目に要約している (Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 3rd. ed., New York, Prentice-Hall, Inc., 1948, p. 51.)。
- (1) 科学的管理法は、所得の不公平な分配を目的としているものである。なぜなら、労働者の能率増進の所産を労働者に与えないからである。
(Scientific management aims at an unfair distribution of earnings, because it does not give labor the results of labor's increased efficiency).
- (2) 科学的管理法は、生産における人的要因を無視しようとするものである。それは、労働者を機械と同じように考えている。
(It tends to ignore the human element in production, regarding workers as machines).
- (3) 科学的管理法は、経営独裁制を提唱しようとするものである。なぜなら、いっさいの計画が経営者によってなされ、労働者はたんに指令に従うにすぎないのである。
(It proposes an industrial autocracy, since all planning is to be done by management, and workers are merely to follow instruction).
- (4) 科学的管理法は、労働組合に反対するものである。
(It is opposed to labor organization).
- 97) 藻利重隆『労務管理の経営学 (第二増補版)』, 千倉書房, 1976年, 147ページ。
- 98) Carroll R. Daugherty, *op. cit.*, pp. 364—377, et. pp. 395—398, et al.
- 99) Robert G. Valentine, “Scientific Management and Organized Labor”, 1914, in Donald Del Mar and Rodger D. Collons (ed.) *Classics Scientific Management—A Book of Readings*, The University of Alabama Press, 1976, pp. 211—217. Robert G. Valentine, “The Progressive Relation Between and Efficiency and Content”, 1915, *ibid.*, pp. 218—225.
- 100) ホキシーは、科学的管理法に対する労働組合の反対理由を「労使関係委員会」において下記のようにまとめた (Robert F. Hoxie *op. cit.*, pp. 167—177)。
- A. 「科学的管理法」の一般的性格と理念に対して向けられた労働組合の反対理由。
- 「科学的管理法」は、生産と利潤を増大する目的のために活用される工夫であり、従業員の人格、権利および福利に関する斟酌を排除する傾向がある。
 - 「科学的管理法」は、労働者の人格 (character) を毀損している。
 - 「科学的管理法」は、労働者を単なる生産の手段と見なしている。
 - 「科学的管理法」は、採用あるいは解雇、課業の設定、賃金率の決定、あるいは全般的な労働条件の決定における発言権を労働者に通常認めていない。
 - 「科学的管理法」は、理念および本質において、労働に関する限り、巧妙に工夫されたスピードアップのための苦汗制度である。
 - 「科学的管理法」は、適者生存の原則に基づいている。
 - 「科学的管理法」は、産業民主主義に反対する。それは、産業独裁制への転換である。それは、労働者に使用者の公正概念に依存することを強要し、労働者の民主的な保護を制限している。
 - 「科学的管理法」は、その労働との関係において、非科学的である。
 - 「科学的管理法」は、気質や習慣を無視することにより、人間性に関する基本的な諸原理を侵害する。
 - 「科学的管理法」は、ほとんど全て生産の問題に関係しており、概して重大な分配の問題を軽視している。
 - 「科学的管理法」は、課業と賃金率の決定において非科学的である。
 - 「科学的管理法」は、諸要素の全てを考慮するのではなく、人間を生命の無い機械であるかのように取り扱う。
 - 「科学的管理法」は、科学的でありうると同時に、労働者の福利には反目している。
 - 「科学的管理法」は、全般的で長期にわたる経済的な能率を進展させる傾向はない。
 - 「科学的管理法」は、製品の品質を犠牲にして量を強調する傾向がある。
 - 「科学的管理法」は、広範囲にわたる適用はできない。
 - 「科学的管理法」は、実践における失敗が既に証明された理論概念である。
- B. 労働諸条件および労働者の人格や福利および社会に関する「科学的管理法」の影響に対して向けられた労働組合の反対理由。
- 労働組合は、以下のように非難する。
- 「科学的管理法」は、「非生産的労働者」、すなわち事務あるいは監督の労働に従事する人の数を著しく

- 増大する。
2. 「科学的管理法」は、伝統的な知識、判断および技能を全て集め、管理者に移転し、労働者の労働に関するイニシアティブを独占する。
 3. 「科学的管理法」は、労働および課業の極端な専門化への現代的傾向を強化する。
 - a. それは、労働を一連の微細な課業 (a series of minute tasks) に分割する。
 - b. それは、労働者をこうした課業の一つの継続的な遂行に限定する傾向がある。
 4. 「科学的管理法」は、一日当たりの労働および賃金を、課業労働および出来高、割り増し、賞与支払い制度に置き換える。
 5. 「科学的管理法」は、課業の設定において、専制的である。
 - a. それは、人的要因あるいは避けがたい遅れを認めることなく、最も力強く最も迅速な労働者の「離れ業的な」記録に基づいて課業を設定する傾向を示している。
 - b. それは、課業が達成されるようであつたら、適切なものであるとは考えていない。
 - c. それは、課業の密度と範囲を常に増大する傾向がある。
 6. 「科学的管理法」は、人間を「ラッシャー」や「スピーダー」になることを強制する。
 7. 「科学的管理法」は、ほとんど最速の労働者に置き換える傾向がある。
 8. 「科学的管理法」は、不必要な管理的な指図や規律を著しく強化する。
 9. 「科学的管理法」は、労働者を人間として取り扱うことを拒否している。
 10. 「科学的管理法」は、労働者の有形の福利を軽視する傾向がある。
 11. 「科学的管理法」は、こうした特質と方法 (attributes and methods) により、
 - (1) 労働者から思考、創意、達成感および労働の喜びを奪う傾向がある。
 - (2) 熟練技能を排除する傾向がある。
 - (3) 機械工の教育と技能を破壊する。
 - (4) 労働者から職業を学ぶ可能性を奪う。
 - (5) 頭脳 (brain) によりも、むしろ筋肉や速度に価値を置く。
 - (6) 労働者を単調な定型労働に運命づける。
 - (7) 労働者の知的な発達を妨げ、抑圧する。
 - (8) 労働者の個人的特性や発明の才能を破壊する傾向がある。
 - (9) 労働者を精神的・肉体的疲労の限界まで鼓舞し、酷使し、過度に疲れさせ、過度に緊張させる。
 - (10) 労働者の健康を徐々に害する傾向がある。
 - (11) 労働者が産業に従事し、収入を得る期間を短縮する。
 - (12) 産業上の自己の危険性を増大する。
 - (13) 労働者の自尊心や自制心を破壊する傾向があり、浪費や不節制の習慣へと導く。
 - (14) 罰すべき工場犯罪の数や、賞金と罰則との結合関係を増大する傾向がある。
 - (15) 苦情の表明を妨げ、その配慮を拒否する。
 - (16) 産業における「第3階級」の種を構成する。
 - (17) 体系的なブラックリスト化の可能性を創造する。
 - (18) 労働者の独立と人間性を破壊する。
 - (19) 労働者を使用者への完全な依存状態—産業奴隷の状態に余儀なく至らせる傾向がある。
 - (20) 労働者の間に相互の疑念と競争の精神を持ち込み、集団の結束と協力的な精神を破壊する。
 - (21) 工場倫理の根絶を図る。
 - (22) 団体交渉と矛盾し、それを破壊する。
 - (23) 労働組合主義によって確立された保護規則や基準は全て破壊する。
 - (24) 労働組合員を差別する。
 - (25) 労働組合主義と矛盾し、それを破壊する。
 - (26) 課業の専門化と熟練技能の破壊により、熟練労働者を未熟練労働者と置き換え、競争を余儀なくさせる。
 - (27) 労働者の競争領域を狭め、交渉力を弱める。
 - (28) 生計費の累進的な増大にかかわらず、硬直的な賃金基準を確立する。
 - (29) 誰でもが獲得することのできる賃金総額に制限を設定する。
 - (30) 労働者からしばしば巨額な諸経費を搾取する。
 - (31) 賃率切り下げに対する保証を何ら提供しない。
 - (32) それ自体、体系的な賃率切り下げの工夫である。
 - (33) 多くの人の賃金を即座にあるいは永遠に低下させる傾向がある。
 - (34) 分配の公正という基本原理の適用を侵害し無期限に延期する。
 - (35) 長期にわたり、同じかあるいは少ない賃金でより多くの労働量を企図している。
 - (36) 労働時間を延長する傾向がある。
 - (37) 勤続年数を短縮し、雇用の確実性と継続性を縮小する。
 - (38) 過剰生産と失業の増大を導く。
 - a. 特定の集団において。
 - b. 一般的に。
 - (39) そのもとにおける労働者を満足させることに失敗している。それどころか労働者から極端な嫌悪感をもたれている。
 - (40) 労働者と雇用主との間で対立を増大する。
 - (41) 産業不安の状態を増強する。
 - (42) 産業福利に対する保障を提供しないし、ストライキを誘導する。
 12. 最後に、「科学的管理法」は、一般に、無節操にも労働者の損失のために利用されうる莫大な量の情報や方法を雇用主の手中に集中するし、その提唱される原則や実践の濫用に対して何らの保証も提供しない。
 - C. 「科学的管理法」の特定の特徴に対する労働組合の反対が、能率の専門家によって活用されている時間研究や動作研究、課業作業、出来高、割り増し、賞与支払い制度に主として向けられる。
- この関連で、労働組合は次のように非難する。
1. 時間研究および動作研究は労働者の権利、尊厳および福利への直接的な打撃であり、技能や真の能率の

破壊であり、産業平和に対する威嚇である。

- a. それらは、方法において不公正である。
- b. それらは、労働者の誠実や公正に対する疑念の証拠であり、露骨な返答である。
- c. それらは、労働者から最後の少量の精力さえ抽出する科学的管理者や雇用主の目的を表している。
- d. それらは、労働の慣行や伝統を無視し、労働者が獲得した技能を極小化する。
- e. それらは、労働を微細な課業に分割し、最も能率的な労働者が「妙技」の記録として行ないうようような極限を発見し、以前に日給制が普及していた所では出来高給制に替え、日給制を割り増し制や賞与制に替えることを雇用主に可能にし、このようにして、
 - (1) 専門化への近代的な傾向を増大する。
 - (2) 熟練技能を破壊する。
 - (3) 労働者から訓練を剥奪する。
 - (4) 労働を単調な繰り返し作業に縮小する。
 - (5) 労働者の思考と知性を制圧する。
 - (6) 労働者を機械あるいは道具の半自動的な付属物に変える。
 - (7) 労働者の独創力、覇気、発明の才能を破壊する傾向がある。
 - (8) 出来高給制度を奨励する。
 - (9) 様々な割り増しおよび賞与制度の利用を奨励する。
 - (10) 雇用主が労働者を個人として扱い、団体交渉を個人に替えることを可能にする。
 - (11) 労働者と労働者を対抗させる。
 - (12) 突進者や作業速度を速める者を導入する。
 - (13) 作業現場の倫理の基盤を破壊する。
 - (14) 労働組合主義やその保護規定および基準を破壊する。
 - (15) 生理学上および機械学上の安全の限界点を超えて労働者の速度を早める。
 - (16) 熟練労働者を解職し、彼らを不熟練労働者との競争に追いやる。
 - (17) それらは、このようにして賃金を低下させ、失業を増大する。
 - (18) それらは、労働と成果の質を引き下げる傾向がある。
 - (19) それらは、健康を破壊し、労働者の生産的な期間の長さを短縮する傾向がある。
 - (20) それらは、規律の激烈な性格を増大する。
 - (21) それらは、要注意人物一覧表の作成の可能性を増大する。
 - (22) それらは、賃率を計算する公正で科学的な基礎を何ら提供していない。
 - (23) それらは、軋轢となる問題を増大し、こうして産業上の交戦状態を生む。
- f. 労働における計画化、定型化、原価計算、課業設定、真の能率に必要なあらゆるデータが、要素的時間研究や動作分析に依拠せずに、またストップ・ウォッチを使用せずに確保されうるように、時間および動作研究は、真の能率を確保するために必要ではない。

2. 「科学的管理法」によって利用される労働方法や報酬、その基礎賃金、その課業労働、出来高給、割り増し・賞与制は、原理において非科学的であり不公正である。実践において、労働者の福利に反しており、社会不安や産業上の交戦状態を生む。
- a. 「科学的管理法」の基礎賃金は、単に雇用される労働の階層範囲における慣習上の賃金である。それは、科学や正義に基盤を絶対にもつことなく、労働者と雇用主との相対的な競争力の強さの結果であり、しばしば最低の生活水準あるいはそれ以下にさえ評価される。
- b. 報酬の「科学的」で公正な方法の基礎としてこの賃金を容認することで、「科学的管理法」は基礎賃金もまた科学的で公正であるという印象を与えるし、それを現在の水準に恒久化、すなわち現在の賃率に一般的な賃金を固定化する傾向がある。
- c. 「科学的管理法」がその基礎賃金に課す割り増し・賞与賃金は、雇用労働者にとって非科学的であり不公正である。
 - (1) それらは、労働者が実際に生産するものや、それに接近する試みに基づいて決定されるのではなく、いかに少ない支払いで労働者の最大限の努力を確保できるか、賃率切り下げを回避して労働者の余剰生産物からいかに多く雇用主が得ることができるかの研究に基づいて決定される。
 - (2) それらは、通常、労働者の特別な努力に対する既定の支払い率よりも少なく支払われることに結果する。それは、労働者の特別な努力が創出した生産物の一部にすぎず、通常、一部よりも少ない。それらは、労働者にとって通常、単純出来高給制度に比べ有利ではない。
 - (3) 割り増し・賞与は、労働者が課業を普通に達成し、あるいは超過し、そのために特別な支払いを得ることができることを防ぐことで雇用主に有利になるように調整されている。
 - (4) したがって、課業は通常、幾人かの最も強く、最も機敏な労働者のみが達成することができ、賞与あるいは割り増しを得ることができるように高く設定してある。
 - (5) 課業を引き上げる恒常的な傾向がある。
 - (6) 最も進化した制度においては、差別的出来高給制度の場合のように、設定された課業を実行するのに失敗した労働者には、既定賃率の低下による懲罰や、結果として生ずる賃金の損失が存在する。
- d. したがって、「科学的管理法」によって採用される支払いの方法は、
 - (1) 賃率切り下げに対する保証は提供せず、反対に賃率の系統的な切り下げに帰結する。
 - (2) 通常、「科学的管理法」工場における多くの労働者にとって慣例的な賃金を超える利得には結果しないし、時々、慣例的な賃率以下への賃金の実質的低下に結果する。
 - (3) 労働者の不熟練労働者の状態への低落に結果する。
- e. 「科学的管理法」によって採用される支払いの様式は、

- (1) 突進者や作業速度を速める者の雇用へ道を開く。
 - (2) 労働者間に競争原理を導入する。
 - (3) 労働者の集団間の協調と協力を相互の疑念と闘争に置き換える。
 - (4) 団体交渉を実践上、不可能にする。
 - (5) 組合主義の保護規定や規則の強化を妨げる。
 - (6) 組合精神や組織を破壊する。
 - (7) 作業速度の超過や努力の超過を引き起こし、強要する。
 - (8) 労働者の健康を害し、老齢へと加速する。
 - (9) 産業上の事故の危険性を増大する。
 - (10) 生産物の品質を危険にさらす。
 - (11) 過剰生産や失業に導く。
 - (12) 労働者間の賃金や生活水準の全般的低下に導く。
- f. 「科学的管理法」によって採用される支払いの様式は、真の能率にとって必要ではない。